



REPUBLIKA E SHQIPËRIE
MINISTRI PËR INOVACIONIN
DHE ADMINISTRATEN PUBLIKE



Ky projekt financohet nga BE



TRAJNIMI PËR TRUPËN E NIVELIT TË LARTË DREJTUES

KATALOGU I TRAJNIMIT TË ASPA-S



TIRANË, SHQIPËRI



TRAJNIMI PËR TRUPËN E NIVELIT TË LARTË DREJTUES

KATALOGU I TRAJNIMIT TË ASPA-S

TIRANË, SHQIPËRI

"Ky publikim është realizuar me mbështetjen e Bashkimit Evropian. Përmbajtja e publikimit është përgjegjësi e vetme e autoriteteve zbatuese dhe në asnjë mënyrë nuk reflekton pikëpamjet e Bashkimit Evropian."



Autorët e këtij katalogu janë nëpunës civilë të administratës publike franceze dhe polake. Përfshirja e tyre u realizua në kuadër të Projektit të Binjakëzimit “Mbështetje në Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri”, projekt i zbatuar nga Shkolla Kombëtare Franceze e Administratës Publike (ENA), Shkolla Kombëtare Italiane e Administratës Publike (SNA) dhe Departamenti i Administratës Publike (DAP).

Autori kryesor:

• **Zj. Anne Azam-Pradeilles**

Me kontributin e:

- Zj. Aleksandra Kowalik
- Z. Jean-Michel Eymeri Douzans
- Zj. Violeta Moskalu
- Z. Pavel Ivanov
- Z. Jacques Skowron

Ky katalog u financua nga Bashkimi Evropian përmes projektit të binjakëzimit “Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil”

Për informacion mbi Bashkimin Evropian ju lutem vizitoni: <http://ec.europa.eu>.

TABLE OF CONTENTS

Parathënie	6
Lista e akronimeve dhe shkurtimeve	8
Hyrje	10
Kurrikula dhe modulet për TND-në	12
Nga Strategjia Kombëtare RAP 2015-2020 tek Moduli i Trajnimit për TND-të	14
Një kalendar i përkohshëm i planit të trajnimit për TND-të	15
Metodologjia e trajnimit të TND-ve	17
MODULI TND1: POLITIKAT E BE-SË DHE ÇËSHTJET NDËRKOMBËTARE	18
• TND1.1 Marrëdhëniet ndërkombëtare "klasike": Organizatat ndërkombëtare dhe negociatat	19
• TND1.2 Institucionet dhe qeverisja e BE-së	20
• TND1.3 Politikat e BE-së	22
• TND1.4 Menaxhimi i çështjeve të BE-së dhe koordinimi i brendshëm	23
• TND1.5 Ligji administrativ i BE-së	24
• TND1.6 Menaxhimi i fondeve të BE-së	25
TND2 PLANIFIKIMI STRATEGJIK DHE FORMULIMI I POLITIKAVE	27
• TND2.1 Prioritetet e Qeverisë	28
• TND2.2 Planifikimi strategjik	29
• TND2.3 Menaxhimi i ciklit të politikave	30
• TND2.4 Menaxhimi institucional	32
TND3 KOMPETENCAT PËR MENAXHIMIN STRATEGJIK DHE ORGANIZACIONAL	33
• TND3.1 Menaxhimi i burimeve njerëzore	34
• TND3.2 Udhëheqja	36
• TND3.3 Menaxhimi i komunikimit dhe informacionit, marrëdhëniet me publikun	37
• TND3.4 Menaxhimi i Ndryshimit	38
• TMC3.5 Menaxhimi i Krizës	40
• TND3.6 Kompetencat Personale	41

TMC4 ÇËSHËTJET E FINANCAVE PUBLIKE	42
• TND4.1 Menaxhimi i Financave Publike	45
• TND4.2 Prokurimi Publik	47
• TMC4.3 Partneriteti Publik Privat (PPP)	49
TMC5 INOVACIONI I ADMINISTRATËS	51
• TND5.1 Qeverisja Elektronike	52
• TND5.2 Siguria në lidhje me Teknologjinë e Informacionit	54
• TMC5.3 Mbrojtja e të Dhënave	55
SHTOJCAT:	56
Shtojca 1: Kuadri institucional dhe ligjor i trajnimit të TND	57
Shtojca 2: Struktura e Kompetencave për Nivelin 5 apo TND	61
Shtojca 3: Një rast studimor mbi metodologjinë bazuar në raste reale	65
Shtojca 4: Raporti i OSBE-së mbi trajnimin anti-korrupsion për AP	68
Shtojca 5: Lexime të mëtejshme mbi monitorimin dhe zhvillimin në karrierë	70
Shtojca 6: Raporti PNUD 2016- Integrimi Gjiner dhe Trajnimi i TND-ve	71
Shtojca 7: Kapitujt e acquis të BE-së	76

PARATHËNIE

Marrja e statusit të vendit kandidat të Shqipërisë në 24 Qershor, 2014 nga Këshilli Evropian bazuar në rekomandimet e Komisionit Evropian, shënon një hap të rëndësishëm në procesin e integritimit evropian të vendit. Për këtë arsye, forcimi i kapaciteteve të përgjithshme të administratës shqiptare përmes modernizimit të administratës publike dhe forcimit të institucioneve kryesore është prioritet si për qeverinë ashtu edhe për procesin e zgjerimit të BE-së.

Për të mbështetur forcimin e kapaciteteve të administratës, Shqipëria miratoi ligjin për shërbimin civil (Nr. 152/2013, i ndryshuar), i cili përbën kuadrin ligjor për themelimin e Shkollës Shqiptare të Administratës Publike (ASP), veprimtaria e të cilës është në vazhdimësi të Institutit të Trajnimit të Administratës Publike (ITAP) i krijuar nga parashikimet e ligjit të vitit 1999.

Ligji i shërbimit civil i jep ASPA-s autonomi administrative dhe akademike. Qëllimi i saj është trajnimi profesional i nëpunësve civilë. Ajo bashkëpunon me Departamentin e Administratës Publike, i cili është institucioni përgjegjës për përgatitjen dhe mbikëqyrjen e zbatimit të politikave shtetërore të shërbimit civil. Ajo ofron trajnim fillestar për nëpunësit civilë të cilët kanë hyrë rishtazi në shërbimin civil dhe trajnim profesional të vazhduar për nëpunësit civilë dhe për individë jashtë shërbimit civil.

Ligji i shërbimit civil parashikon një program trajnimi të thelluar për kandidatët e kategorisë të nivelit të lartë drejtues (TND), i cili përmban 280 orë trajnimi të shtrirë në një periudhë 6 mujore. Për anëtarët e TND-

së të rekrutuar në bazë të nenit 28 dhe 29 të ligjit 152/2013, programi i trajnimit është i detyrueshëm dhe pa pagesë. Në fund të programit, të trajnuarit testohen për njohuritë e përfutuara.

Qëllimi i këtij katalogu është prezantimi i kursit të trajnimit për TND. Kursi është ndarë në 5 module, si vijon:

1. Politikat e BE-së dhe çështjet ndërkombëtare;
2. Planifikimi strategjik dhe formulimi i politikave;
3. Kompetencat për menaxhimin strategjik dhe organizues të burimeve njerëzore;
4. Çështjet e financave publike;
5. Inovacioni në administratë.

Secili modul do të zhvillohet në 3-6 seanca trajnimi 1.5 ditësh. Trajnimet do të zhvillohen në fundjavë duke filluar të premtën pasdite dhe të shtunën gjithë ditën, përgjatë një periudhe 6 mujore.

Disa seanca trajnimi me zgjedhje mund të organizohen për të mbështetur politikat e Qeverisë Shqiptare të ndërmarra në kuadrin e procesit të anëtarësimit në BE. Gjithashtu, trajnime shtesë mund të organizohen në bazë të nevojave për trajnim dhe për të përmirësuar aftësitë në gjuhët e huaja apo kompjuterike. Me vlerë për trajnimin e TND-ve mund të jenë edhe vizita studimore në vendet anëtare apo ato që aderojnë për anëtarësim. Për të realizuar këto vizita studimore mund të përdoret instrumenti TAIEX i BE-së. Nëse është e mundur, disa module mund të zhvillohen edhe jashtë Tiranës. Temat e ndërlidhura si ato të barazisë gjinore¹ dhe mjedisit do të merren në konsideratë e trajtohen në module të ndryshme sa herë që lind nevoja.

¹Aneksi 6: Ekstrakt nga Raporti I PNUD «Integrimi Gjinor në Projekt- Programin e Trajnimit të ASPA-s të TND- ve», Qershor 2016

Për më tepër, ASPA është anëtare e ReSPA-s² (Shkolla Rajonale e Administratës Publike), një rrjet i shkollave të administratës publike që synon të mbështesë krijimin e një sistemi të administratës publike të përgjegjshëm, efektiv dhe profesional për ato vende të Ballkanit perëndimor që janë drejt rrugës së aderimit në BE. ReSPA organizon dhe zhvillon aktivitete trajnuese, konferenca të nivelit të lartë, aktivitete bashkëpunimi dhe publikime me synim të transferojë njohuri dhe aftësi të reja si dhe të lehtësojë shkëmbimin e përvojës si brenda rajonit ashtu edhe në vendet anëtare të BE-së. Në këtë këndvështrim, TND-të mund të përfitojnë nga aktivitetet e ReSPA-s.

Në Strategjinë Ndër-sektoriale të Reformës në Administratën Publike (RAP) 2015-2020³ citohet:

“Në vitin 2013, SIGMA ka publikuar një dokument, i cili identifikon si prioritetet të reformës për administratën publike në Shqipëri deri në vitin 2020, pikat si vijon: zhvillimi i kapaciteteve për hartimin politikave dhe legjislacionit në mënyrë që të hartohen dhe zbatohen politika efektive dhe në përputhje me acquis; institucione efçente dhe efikase; shërbim civil profesional që siguron ligjshmërinë dhe parashikueshmërinë e administratës, pavarësinë dhe paanësinë e akteve, që ndihmon në harmonizimin e legjislacionit me acquis dhe zbatimin e tij; krijimi i strukturave adekuate për zbatimin e procedurave administrative dhe i strukturave të përshtatshme që sigurojnë përgjegjshmërinë administrative dhe politike të administratës.”⁴

Ky katalog synon të kontribuojë në arritjen e objektivave të mësipërm të Strategjisë RAP duke u ofruar nëpunësve civilë të nivelit të lartë një mundësi për të forcuar kapacitetet e tyre menaxheriale në të gjitha

fushat administrative të nevojshme në procesin e aderimit në BE, proces në të cilin TND-të do të jenë aktorët kryesorë. Për të arritur këtë synim ASPA do të mbështetet në përvojën akademike dhe profesionale të trajnerëve më të mirë dhe do të organizojë trajnim të trajnerëve me synim inkurajimin e punës në grup, shkëmbimin e praktikave më të mira dhe rasteve studimore.

Ky program trajnimi për TND-të do të pilotohet vitin e parë të zbatimit dhe do të shërbejë për të përcaktuar indikatorët bazë për vitet në vijim. Në fund të pilotimit do të bëhet një vlerësim dhe mësimet e nxjerra nga viti i parë do të reflektohen në hartimin e programit në vazhdimësi. Ndikimi në cilësinë e ofrimit të shërbimit do të matet gjithashtu në vitet në vijim.

I urojmë gjithë anëtareve të TND-së suksese në kryerjen e këtij kursi dhe i falënderojmë për pjesëmarrjen në këtë 'aventurë' të rëndësishme për modernizimin e vendit dhe aderimin e suksesshëm në BE.

Fatmir DEMNERI
Drejtor i ASPA-s

² <http://www.respaweb.eu/>

³ Dokumenti mund të gjendet në: http://www.sigmaweb.org/publications/Albania_Priorities_2013.pdf

⁴ http://dap.gov.al/images/DokumentaStrategjik/PAR_Strategy_2015-2020_English.pdf

Lista e akronimeve dhe shkurtimeve

Akronimi	Emri i plotë
AB	Auditi i Brendshëm
APP	Agjencia e Prokurimit Publik
ASPA	Shkolla Shqiptare e Administratës Publike
BE	Bashkimi Evropian
BERZH	Banka Evropiane për Rindërtim dhe Zhvillim
BNJ	Burimet Njerëzore
CeP	Konferenca e Palëve (CeP 21 Paris, CeP 22 Marrakech)
DAP	Departamenti i Administratës Publike
FEZHR	Fondi Evropian për Zhvillim Rajonal
FMN	Fondi Monetar Ndërkombëtar
FP	Financat Publike
FSE	Fondi Social Evropian
GJDBE	Gjykata e Drejtësisë e Bashkimit Evropian
GJED	Gjykata Evropiane e të Drejtave të Njeriut
ILO	Organizata Ndërkombëtare e Punës

Akronimi	Emri i plotë
IPA	Instrumentet e Para-anëtarësimit
IPEF	Instrumentet e Politikës Evropiane të Fqinjësisë
IT	Teknologjia e Informacionit
ITAP	Instituti i Trajnimit të Administratës Publike
KEE	Komuniteti Ekonomik Evropian
KKBNK	Konventa e Kombeve të Bashkuara për Ndryshimet Klimatike
KPP	Komisioni i Prokurimit Publik
LBO	Ligji për Buxhetin Organik
LDB	Lufta e Dytë Botërore
LPB	Lufta e Parë Botërore
LSHC	Ligji për Shërbimin Civil
MBNJ	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
MFP	Menaxhimi i Financave Publike
MPTT	Marrëveshja e Përgjithshme mbi Tregtinë dhe Tarifat
MRP	Menaxhimi i Ri Publik

Lista e akronimeve dhe shkurtimeve

Akronimi	Emri i plotë
MSA	Marrëveshja e Stabilizim Asociimit
OBSH	Organizata Botërore e Shëndetësisë
OBU	Organizata e Bujqësisë dhe Ushqimit
OBZHE	Organizata për Bashkëpunimin dhe Zhvillimin Ekonomik
OKB	Organizata e Kombeve të Bashkuara
OSBE	Organizata për Sigurinë dhe Bashkëpunimin në Evropë
PBA	Programi Buxhetor Afatmesëm
PEF	Politika Evropiane e Fqinjësisë
PKK	Pika Kombëtare e Kontaktit
PP	Prokurimi Publik
PPB	Politika e Përbashkët Bujqësore
PPJS	Politika e Përbashkët e Jashtme dhe e Sigurisë
PPP	Partneriteti Privat Publik
PPSM	Politika e Përbashkët për Sigurinë dhe Mbrojtjen
PPT	PowerPoint

Akronimi	Emri i plotë
PRAG	Udhëzues Praktik për Procedurat Kontraktuese për Veprimet e Jashtme të BE-së
PVT	Plani i Veprimit për Trajnim
RAP	Reforma në Administratën Publike
SIGMA	Mbështetje për Përmirësimin e Qeverisjes dhe të Menaxhimit
SKZHI	Strategjia Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim 2014-2020
SWOT	Pikat e forta, pikat e dobëta, mundësitë, rreziqet
TAIEX	Instrumenti i Asistencës Teknike për Shkëmbim Informacioni
TNA	Vlerësimi i Nevojave për Trajnim
TND	Trupa e Nivelit të Lartë Drejtues
ToT	Trajnim i Trajnerëve
UNDP	Programi i Zhvillimit i Kombeve të Bashkuara
UNESCO	Kombet e Bashkuara
VA	Vendet Anëtare
VKM	Vendim i Këshillit të Ministrave
VNT	Vlerësimi i Nevojave për Trajnim

HYRJE

Konteksti dhe problematika

Bazuar në aktet nënligjore për zbatimin e legjislacionit të shërbimit civil, Shkolla Shqiptare e Administratës Publike ka përgjegjësinë e hartimit, zhvillimit dhe zbatimit të një program trajnimi të posaçëm dhe me cilësi dedikuar trupës së nivelit të lartë drejtues, të cilët aktualisht i përkasin apo dëshirojnë t'i bashkohen TND-së të sapo krijuar.

Trupa e TND-së shqiptare përmban *“Nëpunës civilë të nivelit të lartë drejtues në administratën shtetërore që ka përgjegjësinë për formulimin e politikave dhe këshillimin rreth tyre; që përcakton objektivat dhe formulon programet, standardet dhe procedurat përkatëse për zbatimin; që siguron përdorimin efikas të burimeve materiale, njerëzore dhe financiare të nevojshme për realizimin e programeve dhe arrijten e objektivave; që planifikon dhe drejton veprimtarinë e përditshme administrative të institucionit dhe përfaqëson atë në takime dhe forume brenda dhe jashtë vendit”*⁵.

Sipas kuadrit ligjor aktual, pozicionet e nivelit të lartë drejtues klasifikohen si më poshtë⁶:

Klasa I/1:	Klasa I/2:	Klasa I/3:
Sekretar i Përgjithshëm në Këshillin e Ministrave, Presidencë, Kuvend dhe institucione kushtetuese të pavarura.	Sekretar i Përgjithshëm në ministritë e linjës, institucionet e pavarura të krijuara me ligj, njësitë e qeverisjes vendore/ drejtor departamenti/ titullarë të institucioneve në varësi të Kryeministrit apo ministrive të linjës.	Sekretar i Përgjithshëm në njësitë e qeverisjes vendore, drejtor i Drejtorisë së përgjithshme në Kryeministri, ministritë e linjës, institucionet e pavarura të krijuara me ligj, njësitë e qeverisjes vendore/ titullarë të institucioneve në varësi të Kryeministrit apo ministrave të linjës.

Pranimi në programin e formimit të thelluar për TND në ASPA bëhet nëpërmjet një konkursi kombëtar, i cili është i hapur për nëpunësit civilë të kategorisë së mesme drejtuese dhe të nivelit të lartë drejtues, në institucionet e pavarura dhe që përbëjnë jo më pak se 80% të pranimeve si dhe çdo individ tjetër, që nuk është pjesë e shërbimit civil dhe që plotëson kërkesat specifike për pranimin në TND dhe që përbëjnë deri në 20% të pranimeve

Në këtë kontekst, ndryshimet politike apo qarkullimi i stafit në pozicionet e TND-së kushtëzojnë parashikimin e madhësisë së grupit për tu trajnuar në këtë program të ASPA-s. Faza e pilotimit mund të adresojë vetëm ata kandidatë që kanë nisur procedurën e ngritjes në detyrë.

Kohëzgjatja e programit të trajnimit për TND-të është parashikuar nga aktet nënligjore: 280 orë trajnimi për një periudhë kohore 6 muaj, duke përfshirë testimin e të trajnuarve në fund të trajnimit. Certifikimi i pjesëmarrësve në këtë program trajnimi është i bazuar në pjesëmarrjen dhe rezultatin e testimit përfundimtar. Duke marrë në konsideratë nivelin e përgjegjësisë si dhe përkushtimin profesional të vazhdueshëm që kërkohet në këtë program, puna e parashikuar për pjesëmarrësit në këtë kurs është shumë ambicioze.

⁵ Vendimi Nr. 262, datë 25.3.2015 për disa ndryshime të Vendimit e Këshillit të Ministrave Nr. 142, datë 12.3.2014, “Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura”.

⁶ Vendimi Nr.142, datë 12.3.2014 i Këshillit të Ministrave “Për përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës në institucionet e administratës shtetërore dhe institucionet e pavarura”.

Në këtë kuadër, plani i trajnimit të ASPA-s synon t'i japë përgjigje çështjes së kompetencave kryesore të kërkuara për një pozicion drejtimi të nivelit të lartë:

Njohuri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kupton gjerësisht kompetencat ndër- sektoriale; ➤ Njohuri të fenomeneve ekonomike dhe sociale; ➤ Njohuri të sistemit ligjor evropian.
Aftësi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aftësi të drejtë dhe menaxhojnë një gamë të gjerë veprimesh; ➤ Aftësi komunikimi; ➤ Aftësi të menaxhimit strategjik; ➤ Ndërtimi i marrëdhënieve ndër-personale; ➤ Atësi për të punuar në grup; ➤ Të jetë efektive.
Karakter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ I besueshëm; ➤ Vizionar; ➤ Krijues; ➤ Me integritet.

Bazuar në eksperiencën e mëparshme të ASPA-s, zhvillimi i seancave të trajnimit çdo fundjavë për një kohëzgjatje 6 mujore duke zhvilluar trajnimin për 3 orë ditën e premte dhe 6 orëve të shtunën (280 orë të kërkuara trajnimi), do të jetë sfidë. Për të lehtësuar këtë proces do të zhvillohen klasa në distancë, përmes metodave inovative të mësimin përmes internetit (e-learning), të ndërthurura me seancat e trajnimit në klasë. Për të forcuar bashkëpunimin në grup, pjesëmarrësve do t'u kërkohet të sjellin për diskutim raste aktuale nga përvoja e përditshme e tyre. Metoda e simulimit gjithashtu do të ndihmojë në diversifikimin e kontributit përmes shkëmbimit të njohurive dhe aftësive praktike, duke sjellë gjallëri në seancat e trajnimit.

Në kuadër të Projektit të Binjakëzimit "Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri", i financuar nga programet IPA të BE-së, u krye një Vlerësimi i Nevojave për Trajnim i zyrtarëve shqiptarë të nivelit drejtues, veçanërisht për temat e nën-modulit TND1. Nevojat e identifikuar ishin:

Zgjedhja e një grupi të mirë trajnerësh, veçanërisht ekspertë shqiptarë dhe të huaj me njohuri mbi çështjet e BE-së, për të garantuar cilësinë e trajnimit dhe për të siguruar legjitimitetin e trajnimit te zyrtarët e nivelit të lartë;

Teknika pedagogjike inovative dhe ndër-aktive me theks tek përfshirja aktive e pjesëmarrësve përmes seancave "brainstorming", punës në grup, studimet e rastit, simulimeve, dhe nëse është e mundur, vizitave studimore (përmes instrumenteve TAIEX të BE-së);

Duke qenë se ekspertët e rinj dhe zyrtarët e nivelit të mesëm mund të kenë më shume njohuri mbi çështjet e BE-së dhe problemet e lidhura me procesin e aderimit krahasuar me zyrtarët e nivelit të lartë drejtues, kursi për TND do të synojë rritjen e njohurive mbi BE-në;

TND-të e komanduar mund të mos jenë plotësisht në dijeni për kriteret e procesit të aderimit dhe vështirësive të mundshme që mund të dalin: "rregullat e lojës" duhet të prezantohen sidomos përmes shkëmbimit të përvojës me vendet anëtare që kanë praktikant më të mira, si p.sh. Kroacia;

TND-të duhet të familjarizohen me fjalorin specifik të përdorur nga delegacionet dhe ekspertët e BE-së ("Eurospeak", akronimet, etj.); do të vlerësohet zotërimi i gjuhëve të huaja dhe nevoja për përmirësim, veçanërisht në anglisht, gjuha "globale" dhe frëngjisht, gjuha për çështjet ligjore dhe jetën e përditshme në Bruksel;

E fundit, por jo për nga rëndësia, aftësitë administrative dhe kompetencat e TND-ve në përbërjen e sukses të bashkëpunimit ndërministror midis ministrive shqiptare dhe institucioneve të tjera, në veçanti 35 gupet e punës që do të përfshihen në negociatat e kapitujve të *acquis* janë thelbësore dhe duhen adresuar.

Prezantimi i përgjithshëm i Planit të Trajnimit për TND-të, tani i plotësuar dhe me disa dokumente dhe kontribute të rëndësishme, ofron një perspektivë globale të re për trajnim. Trajnimi i TND-ve është kusht për zhvillimin e suksesshëm të procesit të anëtarësimit në BE. Cikli i plotë i trajnimit duhet të jetë shumë i qartë dhe i mirë-strukturuar, duke lejuar një shkallë fleksibiliteti për ndryshime pedagogjike, nëse lind nevoja.

Konteksti dhe sfondi shqiptar: nga analiza SWOT dhe vlerësimi i nevojave për trajnim tek korniza e kompetencave të OBZHE

1. Analiza SWOT për Administratën Publike Shqiptare, Shërbimin Civil dhe Shkollën Shqiptare të Administratës Publike (ASPA)
2. Vlerësimi i Nevojave për Trajnim të TND-ve
3. Korniza e kompetencave për Trupën e Nivelit të Lartë Drejtues (TND)

Nga Strategjia Kombëtare për Reformën në Administratën Publike, Plani i Veprimit dhe Buxheti, te Plani i Veprimit për Trajnimin e TND-ve

1. Strategjia Ndër- sektoriale RAP 2015 – 2020
2. Plani i Veprimit dhe Treguesit e RAP
3. Buxheti i Planit të Veprimit të RAP
4. Plani paraprak i trajnimit për TND-të
5. Plani paraprak i veprimit për trajnimin e TND-ve
6. Buxheti paraprak i planit të veprimit për trajnim

Zbatimi i planit të veprimit për trajnim nga ASPA për TND-të

1. 5 Module Trajnimi për TND-të
2. Metodologjia e Trajnimit
3. Raste studimore

KURRIKULA DHE MODULET PËR TND-NË

1. TND₁ Politikat e BE-së dhe çështjet ndërkombëtare

1. Marrëdhëniet ndërkombëtare: Organizatat ndërkombëtare dhe negociatat
2. Institucionet dhe qeverisja e BE-së
3. Politikat e BE-së
4. Menaxhimi i çështjeve të BE-së dhe koordinimi i brendshëm
5. Ligji administrativ i BE-së
6. Menaxhimi i fondeve të BE-së dhe përthithja e fondeve strukturore të BE-së nga vendet e reja anëtare

2. TND₂ Planifikimi strategjik dhe formulimi i politikave

1. Prioritetet e qeverisë
2. Planifikimi strategjik
3. Menaxhimi i ciklit të politikave
4. Menaxhimi institucional

3. TND₃ Kompetencat për menaxhimin strategjik dhe organizativ

1. Menaxhimi i burimeve njerëzore
2. Udhëheqja (lidhshipi)
3. Menaxhimi i komunikimit dhe informacionit, marrëdhëniet me publikun
4. Menaxhimi i ndryshimit
5. Menaxhimi i krizave
6. Kompetencat personale

4. TND4 Çështjet e financave publike

1. Menaxhimi i financave publike
2. Prokurimi publik
3. Partneriteti Publik Privat (PPP)

5. TNDs Inovacioni në administratë

1. Qeverisja Elektronike
2. Siguria e IT- së
3. Mbrojtja e të dhënave (atyre personale dhe më gjerë)

Skema e zbatimit të 5 moduleve të trajnimit: 280 orë brenda periudhës 6 mujore ose 26 javësh

TND1 dhe TND3 kanë 6 nën- module dhe zgjasin 9 ditë ose 6 fundjava.
TND2 ka 4 nën- module dhe zgjat 9 ditë ose 6 fundjava.
TND4 ka 3 nën- module dhe zgjat 7.5 ditë ose 5 fundjava.
TND5 ka 3 nën- module dhe zgjat 4.5 ditë ose 3 fundjava.

Secili modul i katalogut do të përmbajë një prezantim të përgjithshëm të modulit dhe një fishë 1-faqëshe për secilin nën-modul. **Mesatarisht secili modul është i bazuar në sesione trajnimi një ditë e gjysmë, i shtrirë në fundjavë: e premte pasdite 3 orë dhe e shtunë 6 orë, 3 orë paradite dhe 3 orë pasdite.** Shtrirja standarde e kohëzgjatjes për secilin modul është 3 segmente, 3 orë secili bazuar në një kalendar të detajuar nga ASPA.

Testimit dhe vlerësimit të progresit të arritur do t'i caktohet kohë shtesë.

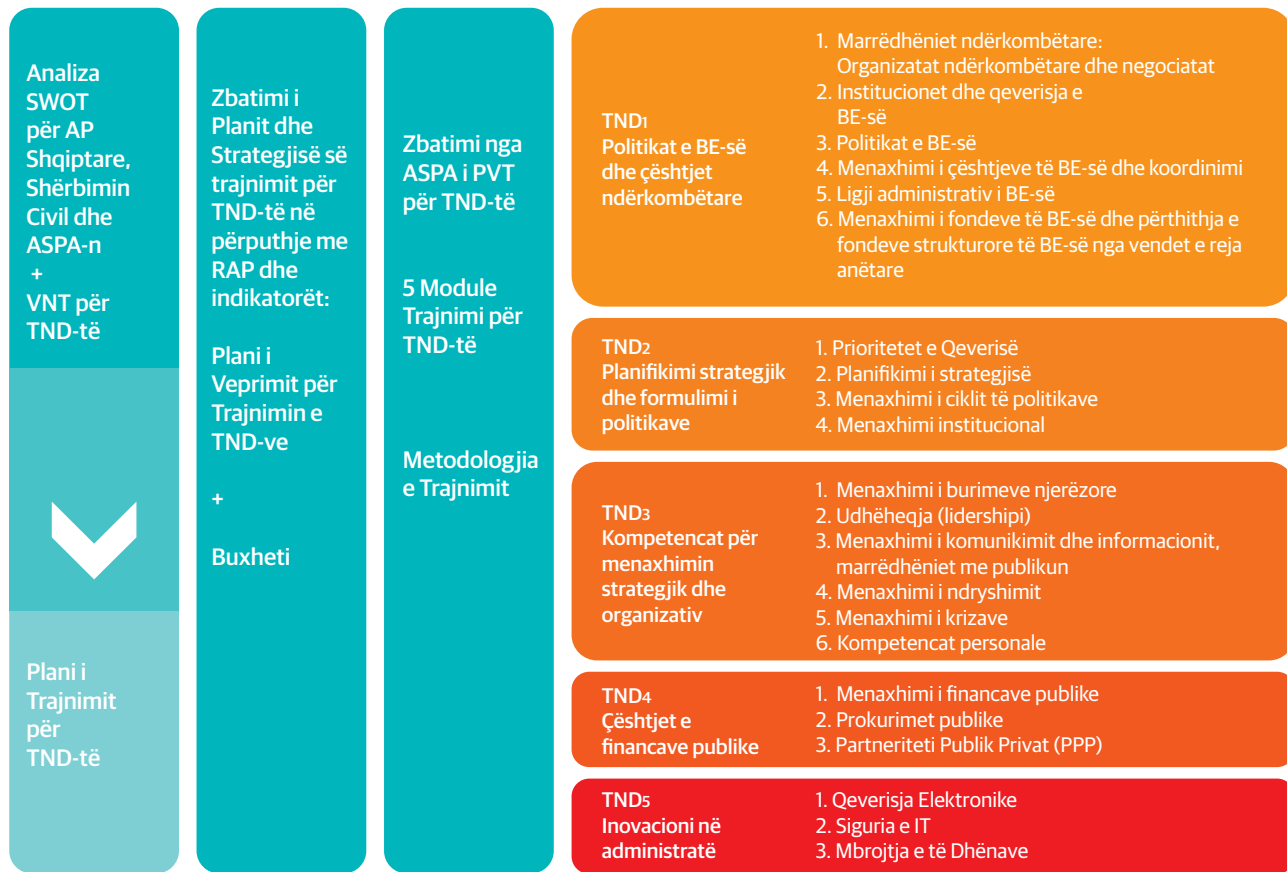
Disa nën-module mund të ofrohen në distancë (e-learning). Do të inkurajohet përdorimi i internetit. Disa nga modulet mund të ofrohen jashtë Tiranës. Përmes përdorimit të instrumentit TAIEX të BE-së, mund të organizohen disa vizita studimore.

Tek ASPA do të përdoret e gjithë gama e metodave ndër- aktive pedagogjike sipas përmbajtjes së trajnimit dhe formatit të grupit të synuar. Për të sjellë vlerë të shtuar, do të përdoren studime reale rasti bazuar në kontekstin shqiptar dhe secilit TND do t'i kërkohet të përgatisë, individualisht apo në grup⁷ të vogël, një rast nga struktura e punës e tij/saj. Do të përdoren gjithashtu edhe simulimet.

Në total, 26 javë x 9 orë bëjnë 234 orë. Pjesë tjetër e kohës së detyrueshme, 46 orë, nën mbikëqyrjen e trajnerit do t'i kushtohet prezantimit të rasteve studimore, shkrimit të raporteve apo shkresave të tjera, si dhe bërjes së "detyrave të shtëpisë" në platformën e internetit midis sesioneve të trajnimit.

⁷ Shiko në Aneks disa element të Metodologjisë së Rasteve Studimore

NGA STRATEGJIA KOMBËTARE RAP 2015-2020 TEK MODULI I TRAJNIMIT PËR TND-TË



NJË KALENDAR I PËRKOHSHËM I PLANIT TË TRAJNIMIT PËR TND-TË

280 orë në 6 muaj= 39 ditë të ndara të 26 fundjava të ASPA (26 sesione me 1.5 ditë, në total 234 orë) + 46 orë jashtë ASPA-s (punë parapërgatitore e cila nuk është përfshirë në kalendarin e mëposhtëm)

TND Kurrikula dhe Modulet	Java Nr.																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1. TND1 Politikat e BE-së dhe çështjet ndërkombëtare																											
1. Marrëdhëniet ndërkombëtare: Organizatat ndërkombëtare dhe negociatat																											
2. Institucionet dhe qeverisja e BE-së																											
3. Politikat e BE-së																											
4. Menaxhimi i çështjeve të BE-së dhe koordinimi i brendshëm																											
5. Ligji administrativ i BE-së																											
6. Menaxhimi i fondeve të BE-së dhe përthithja e fondeve strukturore të BE-së nga vendet e reja anëtare																											
2. TND2 Planifikimi strategjik dhe formulimi i politikave																											
1. Prioritetet e Qeverisë																											
2. Planifikimi strategjik																											
3. Menaxhimi i ciklit të politikave																											
4. Menaxhimi institucional																											

METODOLOGJIA E TRAJNIMIT TË TND-VE

Seancat e trajnimit, grupet e punës, rastet studimore, raportet personale dhe interneti

TND-të janë një grup unik, e për rrjedhojë trajnimi i tyre kërkon një metodologji të veçantë. Ata janë nëpunës civilë me shumë përgjegjësi dhe një program pune shumë të ngjeshur. Zakonisht ata kanë një formim akademik solid dhe karrierë profesionale të suksesshme, kështu që u duhet ofruar informacion i përditësuar dhe me rëndësi për punën e tyre. Gjithashtu materiali i përgatitur për ta duhet të përzgjidhet për të përmbushur në mënyrë specifike nevojat e tyre. Materiali mund të përmbajë të njëjtat tema dhe çështje si ai i ofruar nëpunësve të tjerë civil por perspektiva duhet ndryshuar duke qenë se TND-të janë vendimmarrës dhe udhëheqës⁸. Bazuar në kornizën e kompetencave të hartuar nga OBZHE-ja, TND-të i përkasin familjes 'Udhëheqës Ekzekutivë', e cila përfshin organizimin, drejtimin dhe udhëheqjen e institucioneve dhe stafit të tyre për të arritur objektivat strategjikë. Më konkretisht, pozicionet e punës në këtë familje përfshijnë Sekretar i Përgjithshëm, Drejtor i Përgjithshëm, Drejtor Departamenti apo pozicione të barazvlefshme me to. Në këtë kontekst, trajnimi në formë leksioni duhet të kufizohet në minimum dhe i fokusuar në dhënën e materialeve të reja dhe të transferimit të informacionit. Seminare ndërvepruese dhe puna në grup janë formatet më efikase; rastet e studimit dhe shkrimi i raporteve janë metodat më efektive. Simulimi është një instrument trajnimi interesant, sidomos për përgatitjen e negociatave të ardhshme për 35 kapitujt gjatë fazës aderuese, e cila do të zgjasë disa vjet.

Shpeshherë TND-të delegojnë shkrimin e raporteve tek vartësit e tyre dhe ekspertët pranë tyre. Shkrimi i raporteve do tu mundësojë atyre të kontrollojnë nivelin e zotërimit të programeve (software) për shkrim dhe prezantim dhe të vlerësojnë aftësinë në gjuhët e huaja, sidomos në anglisht dhe frëngjisht. E para është kthyer në një lloj Eurospeak (gjuhë e folur anembanë Evropës) dhe e dyta një gjuhë thelbësore për çështjet ligjore, veçanërisht në Gjykatën Evropiane të Drejtësisë në Luksemburg.

E fundit, por jo për nga rëndësia, rastet studimore janë një mjet thelbësor trajnimi për TND-të. Rastet teorike duhet të përdoren në minimum pasi është vështirë të nxjerrësh mësimet dhe ti kthesh ato mësimet të zbatueshme në jetën praktike. Një praktikë e mirë e përdorur nga ENA është përdorimi i rasteve reale përgatitur nga trajnerët të cilët janë gjithashtu nëpunës civilë të nivelit të lartë dhe përgjegjës për zgjidhjen e situatave reale të përmendura në këto raste studimi⁹. Raste studimi nga praktika shqiptare, të sjella për diskutim nga TND-të në një qasje që inkurajon shkëmbimin e eksperiencës, do të rezultojë me përfitim për të gjithë.

Trajnerët duhet të inkurajohen të përdorin qasjen pedagogjike të përzierë: përdorimi i shpesh të internetit dhe faqeve zyrtare shqiptare, atyre të BE-së dhe ndërkombëtare. Për sa i përket informacionit mbi BE-në, nga Komisioni Evropian janë hartuar mjete pedagogjike në shumë gjuhë të huaja si p.sh. video të shkurtra dhe libra me përmbajtje të thelluar. Përdorimi i këtyre mjeteve i shërben dy qëllimeve: përfitim i informacionit mbi BE-në dhe përmirësimi i gjuhëve të huaja¹⁰. Libërthi 40-faqësh "Si funksionon Bashkimi Evropian", që mund ta marrësh falas, është i disponueshëm në 22 gjuhët zyrtare të BE-së, plus në gjuhën

⁸ Aneksi 2 OBZHE Familjet e punëve në Strukturën e Kompetencave. http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

⁹ Aneksi 3 Metodologjia e një rasti studimor.

¹⁰ https://europa.eu/european-union/about-eu_en, <http://bookshop.europa.eu/en/how-the-european-union-works-pbNA0414810/> dhe <http://bookshop.europa.eu/en/europe-in-12-lessons-pbNA0213714/>

katalanase dhe uellse. Falë këtij ekspozimi ndaj materialeve multi-gjuhësore të BE-së, TND-të do të kuptojnë shpejt rëndësinë e përkthimit të *Acquis* në gjuhën shqipe. Kjo është një punë intensive që përfshin përkthimin e mijëra direktivave dhe rregulloreve. Rregulloret do të zbatohen direkt ashtu sikur se janë hartuar nga gjithë vendet anëtare ndërsa direktivat duhet të transpozohen në ligje nga Parlamenti shqiptar. Në këtë punë do të përfshihen të gjitha ministratë, dhe rrjedhimisht gjithë TND-të gjithashtu!

MODULI TND1: POLITIKAT E BE-SË DHE ÇËSHTJET NDËRKOMBËTARE

Bashkimi Evropian (BE) është një Bashkim sui generis i Shteteve dhe Njerëzve, i cili ka rendin e vet ligjor dhe është mbi sistemin ligjor kombëtar të secilit vend anëtar. BE-ja ka strukturën e vet institucionale, të dallueshme/veçantë dhe autonome. BE është shumë ndryshe nga Organizata e Kombeve të Bashkuara si dhe organizata të tjera ndërkombëtare klasike, të ngritura mbi bazën e ligjeve ndërkombëtare dhe marrëdhënieve ndër-qeveritare.

Nevoja më e madhe që kanë TND-të për sa i përket procesit të anëtarësimit në BE, është përmirësimi i njohurive, aftësive dhe kompetencave që lidhen me procesin e aderimit dhe ndikimi që ky proces do të ketë në administratën publike dhe në shoqërinë shqiptare. Vlerësimi i nevojave të ndryshme për trajnim i kryer nga organizata evropiane dhe ndërkombëtare si dhe nga Projekti i Binjakëzimit, tregojnë se një nga problemet me të ndjeshme duket se është cilësia e

koordinimit ndërministror për çështjet e BE-së. Nuk është ngritur ende asnjë mekanizëm solid ndër-sektorial brenda strukturave qeverisëse për koordinimin e politikave të lidhura me BE-në. Praktikata më të mira nga vendet anëtare, si ajo e Francës SGAE¹¹ apo Britanisë "Sekretariati Evropian"¹², mund t'u prezantohen të trajnuarve.

Plani i veprimit të ASPA-s për trajnimin e vazhduar ofron një kurrikul ambicioze që përmban kapitujt më të rëndësishëm të BE-së të cilët do të negociohen. Moduli TND1 adreson këto problematika me një vizion global gjithëpërfshirës në mënyrë që të ndihmojë TND-të të kuptojnë më mirë çfarë pritet nga Shqipëria në vitet në vijim, çfarë do të thotë konkretisht të jesh vend kandidat për në BE-në dhe çfarë do të ndodhë kur qeveria shqiptare të hapë negociatat për 35 kapitujt.

Moduli ka si qëllim gjithashtu t'i bëjë TND-të të vetëdijshëm për rolin e tyre qendror në këtë proces, pasi ata janë udhëheqësit, vendimmarrësit dhe mbikëqyrësit e gjithë procesit. Sukseset e procesit të aderimit varet kryesisht nga përkushtimi dhe kompetenca e tyre.

Teknikat për negociim duhet të fuqizohen. Klasifikimi, arkivimi dhe monitorimi i informacionit të vlefshëm i cili do të kërkohet vazhdimisht përgjatë procesit të aderimit duhet të zotërohet mirë. Një kulturë për raportime të rregullta dhe transparente tek institucionet e BE-së mbi ecurinë e progresit, përfshirë këtu menaxhimin e kohës, një qasje e orientuar ndaj rezultateve, me 'gurë kilometrikë' dhe afatet kohore të përcaktuara qartë për arritjen e rezultateve, duhet të përfshihen në 'hartën e njohjes' dhe praktikata e përditshme të TND-ve.

Përveç detyrimit për të përafuar legjislationin shqiptar me *acquis* e

¹¹ SGAE *Secrétariat Général pour les Affaires Européennes*, Sekretariati i Përgjithshëm i Çështjeve Evropiane.

¹² Për shkak të votës së BREXIT, mund të zgjidhen shembuj të tjerë.

BE-së, duhet rritur ndërgjegjësimi i TND-ve mbi ndikimin e parimeve, normave dhe praktikave më të mira të ligjit administrativ të BE-së mbi tërësinë e akteve nënligjore të brendshme shqiptare dhe procedurave administrative.

Pamje e përgjithshme: 9 ditë, 6 module nga 1,5 ditë, duke përfshirë vlerësimin dhe informacionin paraprak

TND1.1	Marrëdhëniet ndërkombëtare "klasike"
TND1.2	Institucionet dhe qeverisja e BE-së
TND1.3	Politikat e BE-së
TND1.4	Menaxhimi i çështjeve të BE-së dhe koordinimi i brendshëm
TND1.5	Ligji administrativ i BE-së
TND1.6	Menaxhimi i fondeve të BE-së

TND1.1 MARRËDHËNIET NDËRKOMBËTARE "KLASIKE": ORGANIZATAT NDËRKOMBËTARE DHE NEGOCIATAT

Prezantimi dhe objektivat

Në të shkuarën, konfliktet zgjidheshin me forcë, pra përmes luftës. Negociatat dhe dialogu kanë çuar në lindjen e organizatave ndërkombëtare. Objektivi parësor i krijimit të këtyre organizatave ka qenë paqja, si p.sh. pas luftës së parë botërore u krijua organizata Société des Nations dhe pas luftës së dytë botërore Organizata e Kombeve të Bashkuara. Që prej kohës së krijimit, fusha e veprimtarisë së tyre është zgjeruar. Zhvillimi i diskutimeve, negociatave, bisedimeve, konferencave, tryezave të rrumbullakëta, etj., kanë çuar në krijimin e organizatave ndërkombëtare në shumë fusha si p.sh. financiare (Bretton Woods, FMN, Banka Botërore, BERZH etj.), tregtare (MPTT, WTO), të punës (ILO/ BIT), shëndetit (WHO), ushqimit dhe bujqësisë (OBU), kulturës (UNESCO), etj.

Kursi do të ofrojë një vështrim në thellësi të ligjit ndërkombëtar, veçanërisht disa shembuj bashkëkohorë të traktateve të rëndësishme, p.sh. Traktati i Parisit për Ndryshimet Klimatike, i firmosur gjatë konferencës CeP21 në vitin 2015. Në formën e vet tradicionale negociatat shprehin marrëdhënien midis shteteve ose, shteteve dhe organizatave ndërkombëtare, dhe janë të lidhura gjithashtu me diplomacinë. Në marrëdhëniet me këto organizata ndërkombëtare, TND-të kanë për të luajtur një rol të përcaktuar. Negociatat janë pjesë e pandarë e marrëdhënieve ndërkombëtare. Gjatë kursit do të analizohet edhe një lloj tjetër organizate ndërkombëtare, organizatat jo-qeveritare, të cilat po marrin një rol gjithmonë e më në rritje në marrëdhëniet ndërkombëtare. Praktika e negocimit kërkon kombinimin e njohurisë së kulturës dhe ndryshme ndër-veprojnë midis tyre, me njohurinë e teknikave dhe

strategjive specifike. Të dyja këto cilësi duhen fituar ose forcuar. Cilësitë e një negociatori qëndrojnë në njohuritë, aftësitë praktike dhe personale, ndjeshmëria sociale, përlujta, përshtatshmëria, kapaciteti për të dëgjuar dhe ai për të qenë mendje hapur.

Temat kryesore

Ndryshimi midis ligjit ndërkombëtar dhe atij të BE-së; ndryshimi midis traktatit ndërkombëtar e ndër-qeveritar dhe traktatit të BE-së

Institucionet, aktorët dhe çështjet kryesore në marrëdhëniet ndërkombëtare bilaterale dhe multilaterale

Llojet kryesore të organizatave ndërkombëtare, historia dhe objektivi i tyre, mënyrat e qeverisjes, ndikimi i tyre mbi Shqipërinë dhe qytetarët e saj, roli i TND-ve në marrëdhëniet që ka vendi me këto organizata;

Roli gjithnjë e më në rritje i OJQ-ve;

Teknikat e komunikimit dhe negocimit: zgjedhja e strategjisë, llojet e negociatës dhe procedurave; përgatitja e negociatës; dimensionet psikologjike dhe kulturore të negociatës.

Metodologjia

Teknikat dhe mjetet e nevojshme për të zhvilluar negociata ndërkombëtare do të studiohen përmes përdorimit të rasteve konkrete të studimit, shembujve dhe simulimeve. Do të inkurajohet përdorimi i faqeve të internetit të organizatave ndërkombëtare që do të studiohen gjatë kursit, për tu informuar mbi zhvillimin e marrëdhënieve ndërkombëtare.

TND1.2 INSTITUCIONET DHE QEVERISJA E BE-SË

Prezantimi dhe objektivat

TND1.2 synon të ofrojë një pamje të kuadrit institucional të BE-së dhe sistemit të saj të qeverisjes, p.sh. cilat janë institucionet e BE-së, si janë të organizuara ato, si punojnë dhe si ndërveprojnë me njëra-tjetrën. BE u krijua në vitin 1957 me 6 vende anëtare; në vitin 2016 numëron 28 vende dhe vazhdon të jetë në proces zgjerimi. Shqipëria është tani një vend kandidat dhe së shpejti do të fillojë procesin e anëtarësimit me negocimin e 35 kapitujve të acquis. TND-të do të jenë aktorët kryesorë të kësaj 'aventure' evropiane prandaj duhet të jenë të mirë përgatitur për të përballuar sfidat e shumta që priten.

Temat kryesore

1. Institucionet e BE-së, një balancim dinamik i fuqisë

Historia e procesit të integritimit në BE që prej Kongresit të Hagës dhe Traktatit të Parisit

Logjika e dyfishtë e integritimit mbi-kombëtar dhe bashkëpunimit ndërqeveritar, "tre shtyllat"

Natyrë origjinale e rendit të institucioneve të BE-së: një "komunitet ligjor" i bazuar mbi traktatet e nënshkruara midis vendeve sovraane dhe mbi parimin e subsidiaritetit

Balancimi i fuqive midis institucioneve të BE-së (Këshilli, Komisioni, Parlamenti, Gjykata e Drejtësisë, etj.)

Roli i presidencës, i zhvilluar me rotacion 6-mujor

Procesi vendimmarrës dhe ai legjislativ (vendimet e përbashkëta, etj.)

Shërbimi Civil i BE-së

Roli i qytetarëve, shoqërisë civile, OJQ-ve të BE-së

Ndryshimi dhe e përbashkëta me Këshillin e Evropës dhe Kartën Evropiane të të Drejtave të Njeriut

2. Si ta përballojmë procesin e aderimit?

Statusi i një vendi kandidat dhe pasojat që sjell ky status

Kushtet për para-aderim, kriteret e Kopenhagës, etj.

Acquis i BE-së dhe harmonizimi ligjor

‘Gurët kilometrikë’ në këtë proces

Pritshmëritë e BE-së dhe delegacionet e BE-së në 139 shtete¹³

Përshtatja e procedurave administrative kombëtare: koordinim më i mirë ndërministror dhe një qasje e orientuar ndaj rezultateve, kontrolli i cilësisë, monitorim, vlerësimi, etj.

Teknikat e negocimit

Një hap me tej...

Përdorimi i faqeve të internetit të BE-së ose analiza e materialeve në internet mbi temat/rastet të cilat do të diskutohen me trajnerët, p.sh. moduli online E.1 “Funksionimi i Bashkimit Evropian”, i cili po hartohet aktualisht nga stafi IT i ASPA-s dhe projekti gjerman “Mbështetje për harmonizimin e legjislacionit ekonomik dhe tregtar”.

Metodologjia

Përmbledhja e shkurtër nga trajneri do të kombinohet me punën në grup për të diskutuar raste studimore, e ndjekur nga një seancë plenare, teknika “brainstorming” dhe simulimi. Do të jetë një seminar online, ku detyrat do të bëhen në kompjuter, i cili do të përfundojë me një test vetëvlerësimi dhe një takim përmbledhës me trajnerin dhe pjesëmarrësit.

¹³ https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/area/geo_en

TND1.3 POLITIKAT E BE-SË

Prezantimi dhe objektivat

TND1.3 synon të prezantojë mënyrën si BE-ja zbaton prioritetet politike të identifikuar në strategjitë e saj.

Temat kryesore

1. Politikat e BE-së, një proces i shtresëzuar

Materialet që duhet të gjenden online dhe lexohen janë të fokusuar në këto çështje:

Historia e politikave të KEE dhe BE-së: nga një bashkim doganor me disa politika të integruara (PPB) te krijimi i një Tregu të Përbashkët të integruar

Një zonë për krijimin e një tregu ekonomik të drejtë dhe të lirë

Katër liritë e lëvizjes (personat, kapitali, mallrat dhe shërbimet)

Pamje e përgjithshme e buxhetit të BE-së dhe prioritetet financiare relative (pësha specifike që i caktohet Politikës së Përbashkët Bujqësore, Politikës Rajonale, Politikës së Kohezionit, etj.)

Strategjia e rritjes së BE-së, Evropa 2020 ¹⁴

2. Politikat që synojnë integrimin ekonomik dhe monetar të BE-së

Bashkimi ekonomik dhe monetar i unionit

Politika e konkurrencës, politika industriale, politika e përbashkët Tregtare

Tregu i përbashkët dhe qarkullimi i lirë i personave, mallrave, kapitalit dhe shërbimeve (Traktati i Maastricht, 1992)

Politikat madhore të BE-së: PPB (Politika e Përbashkët Bujqësore), Politika Rajonale dhe koncepti i Kohezionit Ekonomik, Social dhe Territorial, fondet strukturore (EARDF, FSE, etj.)

Shembuj të politikave sektoriale: Kërkimi Shkencor, Arsimi, Inovacioni, Shëndetësia, etj.

3. Politikat që synojnë "thelimin" e projektit Evropian

Një BE më afër qytetarëve të vet: një hapësirë lirie, sigurie dhe drejtësie; politika sociale; politika mjedisore dhe lufta kundër ndryshimeve klimatike; një Evropë me kulturë dhe arsim

Marrëdhëniet e jashtme të BE-së: Politika e jashtme dhe ajo e sigurisë e përbashkët

Politika e përbashkët e sigurisë dhe mbrojtjes

Politika Evropiane për zhvillim dhe bashkëpunim

¹⁴ http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

Politika e zgjerimit dhe fqinjësisë

Këto lista treguese dhe politikave e reja mund të kërkojnë vëmendje për prezantim.

Metodologjia

Metodologjia do të përshtatet nga trajnuesi duke përfshirë temat e renditura me sipër dhe materialet e disponueshme.

Për sesionin 1: një sesion online do të kryhet nga pjesëmarrësit në kompjuter/laptop, përfshirë dhe një test vetëvlerësimi dhe një përmbledhje të shkurtër nga trajnuesi.

Për sesionin 2 dhe 3: do të kombinohet përmbledhje e shkurtër nga trajnuesi me punën në grup duke përdorur materiale konkrete të rasteve studimore, ndjekur nga një seancë përmblyëse.

TND1.4 MENAXHIMI I ÇËSHTJEVE TË BE-SË DHE KOORDINIMI I BRENDSHËM

Prezantimi dhe objektivat

TND1.4 synon të theksojë rëndësinë e menaxhimit të çështjeve të brendshme të vendeve anëtare të BE-së dhe vendeve me status kandidat, si dhe rolin që kanë TND-të në koordinimin e brendshëm.

Temat kryesore

Përgatitja dhe përmirësimi i politikave të BE-së

Mekanizmat e përgatitjes dhe prezantimit të prioritetëve

COREPER I dhe COREPER II

Komitetet sektoriale dhe teknike

Prioritetet kombëtare dhe mandatet sektoriale kombëtare në mekanizmat e BE-së

Strukturat organizative dhe koordinuese kombëtare

Gjatë procesit të aderimit, vendet kandidatë krijojnë një Zyrë apo Ministri të Integritimit Evropian dhe dërgojnë një përfaqësi zyrtare në Bruksel. Shqipëria ka ngritur Ministrinë e Integritimit Evropian¹⁵ dhe në faqen online të saj qartësisht dhe vazhdimisht paraqiten përpjekjet për zbatimin e Marrëveshjes së Stabilizim Asociimit (MSA) dhe përmirësimin e strukturës aktuale institucionale: *"Në vend të një koordinimi institucional ku informacioni qarkullon midis elementeve përbërës, do të ngremë një mekanizëm ndër-institucional [...]".*

Në këtë kontekst disa praktika nga vendet e anëtarësuar hershëm dhe nga ato rishtazi mund të jenë një subjekt i dobishëm studimi. P.sh. struktura franceze SGAE *Secrétariat Général aux Affaires Européennes* u krijua pas luftës së dytë botërore në 1948, atë kohë SGCI- sekretariati i përgjithshëm i koordinimit ndërministror, e ngritur për të menaxhuar fondet e rindërtimit¹⁶. Disa nga Zyrat e Integritimit Evropian të vendeve të reja anëtare kanë rezultuar struktura shumë efektive në përgatitjen për aderim. Mësimet mund të nxirren edhe nga ato eksperiencat që kanë

¹⁵ <http://www.integrimit.gov.al/en/program/european-union-integration>

¹⁶ <http://www.sgae.gouv.fr/cms/sites/sgae/accueil/le-sgae.html> (Plani Marshall)

rezultuar më pak të suksesshme. Gjithashtu mund të studiohet puna e Pikës Kombëtare të Kontaktit (PKK), e cila luan një rol të rëndësishëm sidomos për projektet e binjakëzimit. Koordinimi ndërministror kombëtar bëhet sidomos i rëndësishëm gjatë presidencës së BE-së, pasi vendi bëhet kryeqyteti politik i Evropës për 6 muajt e presidencës dhe administrata e vendit menaxhon gjithë aktivitetet e BE-së¹⁷ përmbi ato të vendit të vet.

Metodologjia

Përmbledhje e shkurtër nga trajneri të informacionit më të fundit mbi BE-në, raste studimore për vendet anëtare të BE-së, simulim i koordinimit ndërministror, përmes përdorimit të internetit në faqet e internetit të BE-së, presidencës së BE-së dhe vendeve anëtare.

TND1.5 LIGJI ADMINISTRATIV I BE-SË

Prezantimi dhe objektivat

Për juristët moduli i ligjit administrativ të BE-së do të jetë më i rëndësishmi, për të tjerët do të jetë një mundësi për të kuptuar rëndësinë e *acquis* të BE-së dhe ndikimin e tij kryesor në kuadrin ligjor kombëtar. I krijuar nga Traktati i Romës në vitin 1957, sistemi ligjor administrativ i BE-së është pasuruar nga një jurisprudencë konstruktive nga Gjykata Evropiane e Drejtësisë, e cila ka përparësi mbi gjykatat kombëtare të vendeve anëtare dhe rrjedhimisht ka rolin e Gjykatës së Lartë të BE-së. Gjykata Evropiane është e vendosur në Luksemburg. Arkitektura e sistemit ligjor është e bazuar në sistemin latin, me influencë të konsiderueshme nga Franca dhe Gjermania. Bazuar në faktin e ekzistencës të 22 gjuhëve zyrtare në BE, çdo vendim duhet të përkthehet në të gjitha këto gjuhë

për të garantuar akses të gjithë qytetarët. Cilësia e përkthyesve dhe juristëve të BE është e garantuar për qytetarët dhe provimet për tu bërë pjesë e kësaj trupe përkthyesish janë shumë konkurruese.

Temat kryesore

1. Parimi 'administrim i mirë' dhe qasja e orientuar ndaj qytetarit për shërbimet publike.

Traktati i Bashkimit Evropian dhe kategoritë e legjislacionit të BE-së

Karta Themelore e të Drejtave të Njeriut dhe parimi "administrim i mirë"

Roli i Gjykatës Evropiane të Drejtësisë, praktikatat e saj gjyqësore (parimet e përgjithshme)

Rezultati: një administratë publike e orientuar ndaj qytetarit

2. Çfarë mësojmë nga krahasimi i traditave ligjore të ndryshme të vendeve anëtare të BE-së?

Ky sesion do të bazohet në rastet studimore. Lista e mëposhtme është vetëm sugjeruese.

Francë: parimet e shërbimit publik, pushtetit publik, interesat e përgjithshme, etj.

Gjermani: parimi i subsidiaritetit, proporcionalitetit, administrimi indirekt/deleguar (*Bund/Länder*)

¹⁷ Shembulli i Presidencës Sllovaqe nga 1 Korriku deri më 31 Dhjetor, 2016, website në Frëngjisht <http://www.eu2016.sk/fr>

Itali: përgjegjësia e administratës publike, marrëdhënia publik-privat, etj.

Britania e Madhe: tradita e një ligji të përbashkët, analiza kosto-përfitim dhe vlerësimi i ndikimit që ka prodhimi i legjislacionit, etj.

Spanja: një ligj administrativ i riformuluar plotësisht gjatë demokratizimit për të përbashkuar kuadrin ligjor të BE-së, parimi i decentralizimit.

3. Rëndësia e transparencës dhe e drejta e aksesit te dokumentet administrative: implikimet direkte për Shqipërinë

Ky sesion do të bazohet në rastet studimore dhe simulim. Lista e mëposhtme është vetëm sugjeruese.

Përputhja e ligjit shqiptar dhe zbatimi efektiv i tij

Rastet e studimit, si shembull, procesi i vendimmarrjes dhe delegimi i procesit të vendimmarrjes; e drejta për të pasur akses në informacionin publik dhe transparenca, qasja e re për "rihapjen e procedurave" (Kodi i Ri i Procedurave Administrative): oportunitetet, sfidat, rreziqet dhe vështirësitë, etj.

Simulim: kur hartohet një akt ligjor i ri, procesi i konsultimit me institucionet të tjera qendrore, aktorët, grupet e interesit, shoqëria civile, etj.

Metodologjia

Një kombinim i përmbledhjes së shkurtër nga trajneri me teknika 'brainstorming' midis pjesëmarrësve, grupe të vogla pune, seanca plenare, raste studimore dhe simulim. Përdorimi i internetit do të jetë një mjet plotësues shumë i dobishëm, sidomos <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.

TND1.6 MENAXHIMI I FONDEVE TË BE-SË

Prezantimi dhe objektivat

Buxheti i BE-së krijohet nga kontributi i secilit vend anëtar: 1% e buxhetit kombëtar. Shpenzimet e BE-së ndahen në dy degë kryesore: (1) personeli i shërbimit civil i BE-së dhe funksionimi i institucioneve, dhe (2) shpenzimet për "investime" të BE-së për të gjitha programet dhe veprimet që rrjedhin nga politikat e BE-së. Prej dekadash buxheti i dedikuar Politikës së Përbashkët Bujqësore është më i madhi. Që prej aderimit të 14 vendeve të reja nga blloku lindor, Politika Rajonale dhe ajo e Kohezionit janë bërë politikat më të mëdha. Këto fonde njihen si "fonde strukturore".

Fondi Evropian për Zhvillimin Rajonal (FEZHR) u krijua në vitin 1975. Ky fond synon forcimin ekonomik dhe kohezionin social në BE përmes korigjimit të pabarazisë midis rajoneve¹⁸. Rregullorja nr. 1301/2013 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit (datë 17 dhjetor 2013) për Fondet Evropiane për Zhvillim Rajonal dhe dispozitat specifike në lidhje me investimet për rritje dhe punësim, që shfuqizon Rregulloren

¹⁸ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/

nr. 1080/2006¹⁹, përkufizojnë parimet, rregullat dhe standardet për zbatimin e Fondit Evropian për Zhvillim Rajonal si dhe fushën e investimeve për zhvillim, punësim dhe bashkëpunim rajonal për periudhën 2014-2020. Fushat prioritare të FEZHR janë inovacioni dhe kërkimi shkencor, agjenda dixhitale, mbështetja për ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, dhe një ekonomi që nuk dëmton ambientin (që emeton karbon në nivele të ulëta).

Fondi Social Evropian²⁰ u krijua nga Traktati i Romës i vitit 1957, dhe është Fondi Struktural më i vjetër. U themelua për të kompensuar fundin e proteksionizmit nacionalist në prag të lindjes së Komunitet Ekonomik Evropian (KEE). Sot qëllimi kryesor i Fondit Social Evropian është të nxitë punësimin, ulë përjashtimin social dhe investim në aftësi. Pas rënies së murit të Berlinit dhe bazuar në dëshirën e shprehur nga shtetet e ish-bllokut komunist, veçanërisht Polonia dhe Hungaria (shkronja P dhe H në fjalën PHARE), për t'iu bashkuar Komunitetit Evropian, Komisioni krijoi fondet e para-aderimit në mes të viteve 90. Që prej janarit 2007, Instrumenti për Asistencën Para-Aderimit (e njohur si IPA), zëvendësoi një sërë programesh të BE-së dhe instrumentet financiare për vendet kandidatë apo ato potenciale për tu bërë kandidatë, siç janë programet PHARE, PHARE CBC, ISPA, SAPARD, CARDS, dhe instrumentet financiare për Turqinë²¹.

Në Shqipëri është ngritur një strukturë institucionale për të menaxhuar fondet IPA e cila ka një Koordinator Kombëtar për IPA-n (i njohur si NIPAC) në Ministrinë e Integritimit Evropian, një Zyrtar Autorizues Kombëtar (i njohur si NAO) në Ministrinë e Financave, dhe një agjenci për zbatimin e operacioneve, që është Njësia Qendrore e Financimit dhe Kontratave (CFCU). Duke qenë se TND-ja është në qendër të këtij sistemi, struktura

do të prezantohet dhe testohet nëse është gati për të menaxhuar fondet strukturore të ardhshme të BE-së. Do të prezantohen edhe shembuj të praktikave të mira p.sh. sistemi i informacionit francez DATAR/CGET, sistemi polak, sistemi lituanes, mësimet e nxjerra nga projektet e binjakëzimit të BE-së për zhvillimin rajonal në vendet e përfshira në Politikën e Fqinjësisë (Moldavi), etj. Kjo listë është sugjeruese dhe do të rifreskohet sipas nevojave.

Temat kryesore

Buxheti i BE-së

Fondet strukturore evropiane dhe ato të para-aderimit

Rregullat për menaxhimin financiar dhe lidhja me politikat Evropiane dhe kombëtare

Metodologjia

Përmbledhje e shkurtër, raste studimore nga vendet anëtare të BE-së, përdorimi i faqeve të internetit të BE-së dhe vendeve anëtare.

¹⁹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32013R1301>

²⁰ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/social-fund/

²¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ipa/

TND2 PLANIFIKIMI STRATEGJIK DHE FORMULIMI I POLITIKAVE

Planifikimi Strategjik dhe Formulimi i Politikave janë dy shtyllat kryesore për qeverisje të mirë dhe janë në qendër të punës profesionale të përditshme të TND-ve. Ky modul do të adresojë 4 pika:

Pamje e përgjithshme: 9 ditë, 4 module 1.5 ditore, përfshirë vlerësimin dhe përmbledhjen

TND2.1	Prioritetet e qeverisë
TND2.2	Planifikimi strategjik
TND2.3	Menaxhimi i ciklit të politikave
TND2.4	Menaxhimi institucional

Nën-moduli TND2.1 "Prioritetet e qeverisë", do të analizojë mënyrën se si këto prioritetet lindin, bëhen të vlefshme dhe miratohen nga koncepti në letër i një këshilltari deri tek miratimi nga një ministër. Modul do të adresojë si dimensionin politik ashtu dhe atë teknik pasi disa zgjedhje politike duhet të justifikohen nga pikëpamja teknike dhe disa zgjedhje teknike duhet të justifikohen nga pikëpamja politike për tu bërë prioritet të qeverisë. Do të theksohet rëndësia e konceptit në letër dhe disa shembuj të hartimit të tyre mund të organizohen në grupe të vogla. Për shkak të mungesës së kohës shumë prej TND-ve do të delegojnë këtë detyrë tek këshilltarët e tyre apo bashkëpunëtorët e besuar. Por në procesin e aderimit, TND-të do të jenë në frontin e parë dhe mbase do të duhet të hartojnë konceptet në letër dhe tekstin për negociatat,

ndonjëherë direkt në gjuhën angleze.

Nën-modul TND2.2 "Planifikimi strategjik", është një nga detyrat kryesore të TND-ve aktualë, atyre të komanduar dhe kandidatëve për tu bërë TND. Shqipëria është e pasur me shumë strategji të hartuara, sektoriale dhe ndër-sektoriale. Afati kohor i këtyre strategjive po i afrohet në mënyrë progresive kohëzgjatjes së strategjive të BE-së, sidomos ajo e 2014-2020. Nën-moduli do të analizojë disa nga strategjitë kombëtare, në veçanti atë të aderimit, të reformës në administratën publike, dhe të menaxhimit të financave publike. Këto strategji shpesh janë hartuar me mbështetjen e jashtme të asistencës teknike, BE, OBZHE/SIGMA, FMN, BB, etj. TND-të padyshim që ishin bashkë-hartues në këtë proces me qëllim që të mësonin në mënyrë progresive të bëheshin më të pavarur. Planifikimi strategjik gjithashtu është një punë e përditshme për TND-të pasi ata janë drejtues të veprimtarive të zbatuara në njësitë e tyre dhe ata punojnë çdo ditë për të planifikuar strategjinë më të mirë për të arritur me sukses synimet dhe objektivat e ditës. Do të punohet në grup për të vlerësuar funksionimin e strukturës për të përmirësuar proceset dhe procedurat nëse është e nevojshme.

Nën-moduli TND2.3 "Menaxhimi i ciklit të politikave", si nga vlerësimi ex-ante dhe nga ai ex-post, rregullojnë të gjitha politikat. Ky nën-modul mund të ndihmojë për të ndarë gjithë ciklin në faza përbërëse për të kuptuar pjesët e tij, cilat janë objektivat dhe rezultatet e pritshme, sfidat dhe çfarë është në lojë, cilët janë treguesit për sukses, aktorët, korniza kohore, 'gurët kilometrikë', indikatorët fillestarë, burimet e referencës, kontributet potenciale dhe ato të nevojshme, rreziqet dhe supozimet, etj. I gjithë zinxhiri, që nga platforma politike nga e cila ka lindur e gjithë politika deri në vlerësimin ex-post i rezultateve dhe ndikimeve të fazës së zbatimit, do të analizohet. Rastet e studimit nga BE-ja do të rezultojnë të dobishme dhe raste reale nga vendi mund të prezantohen nga trajnerët.

Nën-moduli TND2.4 "Menaxhim Institucional", është çelësi për zbatimin e gjithë sistemit të qeverisjes. Procesi i aderimit në BE do të kërkojë fuqizim të kuadrit institucional shqiptar, sidomos koordinimi ndërministror. Negocimi i kapitujve të acquis do të kërkojë një rrjet nëpunësish civilë të nivelit të lartë me eksperiencë të gjatë dhe me njohje në të gjitha ministrinë, të aftë dhe të gatshëm të punojnë bashkë. Disa kapituj me dimension financiar janë ndër-sektorialë dhe nënkuptojnë e kërkojnë punë në grup. Juristë të fushave të ndryshme nga të gjitha ministrinë duhet të mësojnë të punojnë së bashku. Gjithashtu brenda ministrive, specialistë ligjorë do të duhet të punojnë me kolegë të specializuar në ekonomi, menaxhim, çështjet sociale, financat publike, etj. Fryma bashkëpunuese, hartimi i përbashkët i teksteve, shkëmbimi i informacioneve, etj. mund të konfliktuohen me metoda të së shkuarës, si p.sh. mbajtja e informacionit sekret, qasje burokratike, etj. Transparenca dhe të qenit i hapur duhet të bëhen rregullat e reja të lojës dhe TND-të duhet të udhëheqin ndryshimin e qasjes.

TND2.1 PRIORITETET E QEVERISË

Prezantimi dhe objektivat

Shqipëria ka një sistem parlamentar. Çdo 5 vjet, anëtarët e zgjedhur të parlamentit zgjedhin presidentin. Çdo 4 vjet, menjëherë pas zgjedhjeve të përgjithshme, shumica parlamentare propozon kryeministrin. Platforma politike jep orientimin e politikave që do të zbatohen në të ardhmen nga qeveria. Kryeministri i emëruar formon qeverinë dhe harton një program politik bazuar në platformën politike. Strategjia e Qeverisë përcakton prioritetet e saj, të cilat janë edhe objektivat e identifikuar në programin politik të kryeministrit. Siguria, arsimit, punësimi, shëndeti, mjedisi, kultura, etj., mund të jenë disa nga pikat më të rëndësishme të programit dhe tradicionalisht janë prioritetet e qeverisë. Në këto prioritetet mund të bëjë pjesë dhe kërkimi shkencor dhe inovacioni.

Pasi prioritetet qeveritare janë identifikuar qartësisht, ato përkthehen në politika dhe plane veprimi.

Planet e veprimit përkthehen në programe me një buxhet të dedikuar dhe programet ndahen në projekte. TND-të luajnë një rol të rëndësishëm në këtë proces transformimi nga një platformë politike në prioritetet qeveritare të zbatueshme.

Temat kryesore

Programi politik i Qeverisë;

Prioritetet qeveritare;

Strategjitë sektoriale dhe lidhja me prioritetet qeveritare;

Roli i TND-ve: koncepti në letër- miratimi-zbatimi-monitorimi i aktiviteteve

Në mënyrë që të kuptohet qartë se si funksionojnë këto mekanizma, instrumente, metoda dhe mjete, do të përdoren raste studimore, simulime dhe përdorimi i faqeve të internetit në mënyrë që të analizohen prioritetet e BE-së në vite, sidomos gjatë presidencave 6-mujore, periudhë në të cilën prioritetet përcaktohen.

Prioritete për instrumentet e para-aderimit IPA II' për 2014-2020 (649.4 milion €) janë:

- Demokracia dhe qeverisja
- Sundimi i ligjit dhe të drejtat themelore
- Mjedisi dhe çështjet e lidhura me klimën
- Transporti

- Aftësia për të konkurruar dhe inovacioni
- Arsimi, punësimi dhe politikat sociale
- Bujqësia dhe zhvillimi rural
- Bashkëpunimi rajonal dhe territorial

Gjithashtu në një qasje ndërvepruese çdo pjesëmarrësi do t'i kërkohet të identifikojë disa shembuj të prioriteteve të qeverisë shqiptare në strukturën ku ai/ajo bën pjesë dhe të bëjë një prezantim të shkurtër se si u zgjodh dhe zbatua prioriteti dhe çfarë mësimesh mund të nxirren nga ky proces. Në të njëjtën mënyrë, prioritetet aktuale qeveritare do të krahasohen me prioritetet e financuara përmes IPA II dhe do të identifikohen mangësitë si dhe burimet financiare për të adresuar këto mangësi si dhe alternativat për të arritur rezultatet për qeverinë pa mbështetjen e buxhetit të BE-së. Ky nën-modul do të analizojë kështu mënyrën si prioritetet qeveritare lindin, vlerësohen, nga koncepti teknik në letër, te miratimi politik nga ministri. Ndonjëherë zgjedhjet politike duhet të justifikohen në mënyrë posteriori nga pikëpamja teknike dhe disa zgjedhje teknike duhen testuar para se të caktohen si prioritetet qeveritare.

Metodologjia

Informacion "teorik" mund të sigurohet nga trajnerët, megjithatë ky nën-modul do të mbështetet kryesisht në raste studimi, nga vendi ashtu dhe BE-ja, dhe përmes navigimit në internet. Mund të zhvillohen disa ushtrime për hartim tekstesh, disa në anglisht (ose frëngjisht) nëse është e mundur.

TND2. 2 PLANIFIKIMI STRATEGJIK

Prezantimi dhe objektivat

Plani i trajnimit të vazhduar të ASPA-s për nëpunësit civilë propozon një sesion trajnimi 12-ditor mbi Sistemin e Planifikimit të Integruar (SPI), i cili shpjegon ciklin e plotë të planifikimit, zbatimit, monitorimit dhe vlerësimit e planifikimit strategjik dhe politikave publike. SPI është një nga mjetet kryesore (së bashku me Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim-SKZHI, Programin Buxhetor Afatmesëm- PBA dhe Planin Kombëtar për Integrimin Evropian-PKIE) të qeverisë shqiptare për planifikimin e politikës ekonomike dhe për zhvillim. Ky mjet është në përdorim që prej vitit 2007 dhe është i bazuar në Strategjinë Kombëtare për Zhvillim dhe Integrim, një strategji 6-vjecare gjithëpërfshirëse, si dhe 29 strategji sektoriale dhe ndër-sektoriale zhvillimi. SPI koordinohet nga Departamenti i Zhvillimit, Financimeve dhe Ndihmës së Huaj pranë Këshillit të Ministrave. Kjo strategji është baza për planifikimin buxhetor 3-vjecar, i cili rezulton në "Programet Buxhetore Afat-mesme", si dhe buxhetet vjetore. Cikli i dytë i planifikimit është 2014-2020, miratuar në 2015. Ai lidh planifikimin strategjik të politikave me planifikimin buxhetor dhe me menaxhimin e financave publike. Ai gjithashtu lidhet me Planin Kombëtar për Zbatimin e MSA-së dhe është baza për planifikimin e qeverisë dhe koordinimin e asistencës së huaj në Shqipëri.

Temat kryesore

Sistemi i planifikimit strategjik;

Lidhja midis prioriteteve strategjike dhe buxhetit;

Mekanizmat e monitorimit;

Roli i TND-ve in sistemin e planifikimit strategjik dhe ndikimi i tij në gjithë veprimet e qeverisë.

Në këtë kontekst, TND-të duhet të lexojnë me vëmendje dokumentin "Plani Indikativ Shumë-vjetor për Instrumentet e Asistencës së Paraderimit (IPA) për Shqipërinë, 2011-2013"²² si dhe fishën e hartuar për projektin "Fondi i besuar" (Donatorë të ndryshëm për një periudhë kryesisht 3 vjeçare, të cilët kanë kontribuar që prej krijimit të sistemit SPI "²³ dhe "Dokument i Indikativ Strategjik për Shqipërinë" (2014-2020) miratuar në 18/8/2014²⁴:

"SKZHI ofron një kornizë strategjike për të gjitha strategjitë sektoriale dhe ndër-sektoriale dhe është shtylla e Sistemit të Planifikimit të Integruar (SPI), një grup parimesh operuese për të siguruar që planifikimi, buxhetimi dhe monitorimi i politikave qeverisëse është i integruar dhe funksionon në mënyrë efikase. SKZHI udhëheq Programin Buxhetor Afat-mesëm (PBA), si dhe ndarjen buxhetore vjetore, pasi shpalos objektivat e politikës të cilat përfshihen në udhëzimet e Ministrisë së Financave për përgatitjen e buxhetit nga të gjitha ministrat dhe agjencitë"

Metodologjia

Përmbledhje e shkurtër nga trajneri për t'u dhënë TND-ve informacionin më të fundit mbi planifikimin strategjik, raste studimore krahasuese nga eksperiencia e vendeve kandidatë për BE në kufi me ne, të cilët kanë hartuar strategji të ngjashme, me të njëjtat objektiva të përgjithshme dhe të veçanta (hryja në BE, përafrimi i *acquis*, RAP, RFP, forcimi i kapaciteteve, etj.). Përpos kësaj, do të analizohen raste studimore

të strategjive aktuale sektoriale/horizontale dhe lidhja e tyre me mekanizmat e zbatimit në nivel qendror dhe sektoriale (si p.sh. njësitet e monitorimit; njësitet e jetësimit të prioriteteve; platformat e raportimit online, etj. si dhe rezultatet e këtyre mekanizmave); A janë ato efçente? Çfarë mund të bëhet për ta bërë fazën e zbatimit funksionale?

*Nëse është e mundur mund të organizohen vizita studimore me mbështetjen e TAIEX.

TND2.3 MENAXHIMI I CIKLIT TË POLITIKAVE

Prezantimi dhe objektivat

Politikat publike janë instrumentet përmes të cilave qeveria zbaton programet e veta politike. Ato janë përkthimi në terma administrative dhe veprime konkrete të vizionit politik dhe prioriteteve qeverisëse. TND-të janë në qendër të politikë-bërjes dhe ata janë përgjegjëse për menaxhimin e suksesshëm të ciklit të politikave.

Një politikë ka nga pas një histori të gjatë; ajo paraqitet në dy forma. E para mund të jetë një përkthim teknokratik i thjeshtë i një programi politikash, i cili me tej zberthehet në plane veprimi. Ajo gjithashtu mund të hartohet e pabazuar në program ekzistues (krijohet nga fillimi), e bazuar në një vizion global, me një ide nga një ministër, këshilltar, drejtor, nëpunës civil, një qytetar, gazetë, ngjarje, në fakt prej çdo gjëje. Pasi zhvillohen shumë diskutime dhe reflektime mbi idenë e propozuar, do të pasojë hartimi i një koncepti në letër. Ky koncept do të diskutohet, ndryshohet, përmirësohet, korrigohet, etj. në një qasje bashkëpunimi

²² http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/mipd_albania_2011_2013_en.pdf

²³ http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/albania/ipa/2013/centralised/ipa_2013_024190_multi_donor_trust_fund_to_support_implementation_of_integrated_planning_system_pha.pdf

²⁴ http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20140919-csp-albania.pdf

dhe pjesëmarrjeje. Në momentin që arrihet konsensus, drafti dërgohet për miratim politik, dhe nëse kjo arrihet, politika e propozuar vijon rrugën tipike të politikëbërjes.

Koncepti i dokumentit politik duhet të zgjerohet, shpjegohet, ilustrohet dhe transformohet në një raport, duke përfshirë plane veprimi dhe buxhet për zbatimin e programeve dhe projekteve. Në një qasje të orientuar ndaj rezultateve, duhet të hartohet një matricë logjike e cila përmban strukturën kryesore dhe afatet kohore; zbatimi i një politike zakonisht është një ndërmarrje e cila zgjat disa vjet. Në varësi të llojit të politikës, objektivat e përgjithshme dhe specifike duhet të identifikohen dhe miratohen në nivel politik ose administrativ. "Gurë kilometrikë" duhen zgjedhur për të bërë një vlerësim. Indikatorët për të matur progresin e zbatimit të politikës duhet të zgjidhen. Duhet të merret vendim cilat do të jenë indikatorët fillestarë. Duhet të identifikohen supozimet dhe rreziqet e lidhura me këtë politikë. Gjithashtu llogaritet edhe buxheti i nevojshëm për zbatimin e politikës. Nëse kostot e politikës janë përfshirë në buxhetin kombëtar zbatimi i saj do të jetë i thjeshtë në të kundërt, duhet gjetur buxhet prej një politike me fushë zbatimi më të gjerë. Një vlerësim ex-ante do të përmbledhë të gjitha këto veprime përgatitore dhe vendime.

Pasi ka mbaruar faza përgatitore, politika tashmë e miratuar do të publikohet në formën e një raporti, në letër dhe formë elektronike. Një përmbledhje mund të përdoret për 'publicitet' që qytetarët të informohen, reagojnë, marrin pjesë dhe aplikojnë (në rast së është thirrje për dorëzim propozimesh). Gjithashtu mund të printohen fletëpalosje për të informuar publikun. Politika mund të shpallet nga ministri gjatë ndonjë konference për shtyp dhe të njoftohet në media, televizion dhe radio. TND-ja duhet të mbikëqyrë gjithë fazën publicitare, informative dhe aktivitetet.

Ekzekutimi i një politike kërkon kohë dhe mësimet e nxjerra nga një politikë e zbatuar në mënyrë efektive mund përdoren për të filluar një politikë tjetër.

Temat kryesore

Menaxhimi i ciklit të politikës

Roli i TND-së në secilën fazë të politikëbërjes

Marrëdhëniet ndër-institucionale në menaxhimin e ciklit të politikave dhe roli i TND-ve

Mekanizmat e zbatimit dhe monitorimit si element thelbësor për sukses

Metodologjia

Sjellja e informacionit teorik nga ana e trajnerit, punë në grup për të diskutuar fazat e ndryshme e ciklit të politikës dhe menaxhimi i tyre, bazuar në raste studimi reale të sjella nga vetë TND-të. Përdorimi i faqeve të internetit të BE-së dhe vendeve anëtare, duke i dhënë një avantazh tjetër këtij ushtrimi- praktikën e gjuhës së huaj.

TND2. 4 MENAXHIMI INSTITUCIONAL

Prezantimi dhe objektivat

Cilësia e Menaxhimit Institucional për Planifikimin e Strategjisë dhe Formulimit të Politikave varet shumë nga organizimi i kuadrit institucional të administratës publike. Strategjia Ndërsektoriale për Reformën në Administratën Publike dhe disa raporte vlerësimi nga SIGMA kanë identifikuar një sërë dobësish që ulin efikasitetin e menaxhimit institucional në Shqipëri. Përveç dobësisë që lidhet me kapacitetin administrativ të nëpunësve civilë, i adresuar në kapitullin që vijon mbi Menaxhimin e Burimeve Njerëzore, fusha kryesore për përmirësim e identifikuar lidhet me komunikimin dhe koordinimin. Kultura e fshehtësisë dhe burokracisë është ende shumë aktuale. Bazuar në këtë kulturë, ndarja e informacionit shihet si humbje e fuqisë. Transparenca mund të perceptohet si një rrezik. Ndikimi i kësaj kulture shumë i madh mbi funksionimin e makinës administrative. 'Fuqia vertikale' është ende rregulli i lojës. Komunikimi nga poshtë-lartë (nga nivelet më të ulëta të ato më të larta) nuk është zhvilluar akoma dhe komunikimi horizontal nuk është inkurajuar. De-koncentrimi nuk është zhvilluar midis administratës qendrore dhe shërbimet rajonale dhe lokale, dhe decentralizimi është vetëm në fillimet e veta.

Në këtë kontekst institucional procesi i aderimit në BE do të sjellë revolucion në jetën e administratës. Secili prej kapitujve që do të negociohen do të kërkojë ngritjen e një grupi pune të dedikuar, shpesh në nivel ndërmintor. Ministria e Financës do të ketë përfaqësues në të gjithë kapitujt pasi ka gjithmonë një dimension financiar për çdo kapitull. Ritmi i negociimit akoma nuk dihet por mund të mendojmë se nuk mund të hapen më shumë se 6 kapituj në të njëjtën kohë. Ministria e Financave, Zyra e Kryeministrit dhe Ministria e Integritimit Evropian do të jenë shumë të ngarkuar. Secila ministri do të identifikojë negociatorët për sektorët që

mbulojnë nga perspektiva sektoriale, ligjore dhe financiare. Negociatorët duhet të kenë njohuri të mira të kontekstit shqiptar, mendje të hapur për të kuptuar dhe integruar komentet e BE-së, aftësi shumë të mira për shkrim dokumentesh dhe raportesh dhe, nëse është e mundur, njohuri të gjuhëve të huaja, sidomos anglisht dhe frëngjisht. Akoma nuk dihet se kur do të fillojë dhe sa do të zgjasë procesi, por negociimi i 35 kapitujve, shqyrtimi analitik i ligjeve dhe akteve nënligjore, rishikimi i tyre nga Parlamenti, nëse është e mundur gjithë acquis të përkthehet në shqip, pjesa teknike e aderimit mund të zgjasë 5, 6 apo më shumë vjet. Askush nuk e di, por cilësia e menaxhimit institucional nga TND-të do të ndikojë në mënyrë domethënëse efikasitetin e procesit, dhe rrjedhimisht kohëzgjatjen e tij.

Temat kryesore

Organizimi dhe kuadri institucional;

Komunikimi zyrtar dhe bashkëpunimi ndër-institucional;

Procesi i konsultimit;

Procesi i vendimmarrjes;

Roli i TND-ve në menaxhimin institucional dhe komunikimin zyrtar.

Ky nën-modul synon rritjen e ndërgjegjësimit të TND-ve për këtë fazë thelbësore në procesin e aderimit dhe për rolin e tyre qendror në këtë proces. Veçanërisht, 'de- materializimi' apo thjeshtësimi i procedurave do të jetë i nevojshëm për të shmangur bllokimin e gjithë sistemit me zakonet e vjetra. Delegacionet e BE-së dhe të Komisionit në Bruksel kanë filluar tashmë të përdorin komunikimin e dematerializuar përmes

faksit (telekopje). Mesazhet elektronike do të jenë forma e rregullt dhe firma elektronike duhet të njihet ligjërisht. Duhet punë e përbashkët për ngritjen e platformave elektronike. TND-të janë vendimmarrës, ata janë udhëheqës dhe nuk duhet as ta bllokojnë sistemin dhe as të mbeten pas tij. Ata duhet të udhëheqin rrugën. TND5 mbi inovacionin është hartuar për të ardhur në ndihmë në këtë situatë.

Metodologjia

Përmbledhje nga trajneri, raste studimore nga vendet anëtare më të hershme dhe ato që kanë aderuar rishtazi, diskutim në grup mbi sfidat që hasin TND-të, bazuar mbi shembuj reale nga ministritë përkatëse, ushtrime për shkrim në ekip, lidhje në internet gjatë seancave do të ishte vlerë e shtuar.

TND3 KOMPETENCAT PËR MENAXHIMIN STRATEGJIK DHE ORGANIZACIONAL

MBNJ mund të realizohet në dy nivele: teknik nga Drejtorët apo Menaxherët e BNJ, dhe strategjik e organizacional nga TND-të. TND-të duhet të kenë një lloj niveli njohurie për menaxhimin e BNJ në mënyrë që të mos marrin vendim që bien ndesh me vendimet teknike. Megjithatë TND-të mbështeten tek menaxheri i BNJ për të gjitha teknikalitetet e lidhura me këtë fushë. Vlera e shtuar e TND-ve është strategjia dhe organizimi.

Pamje e përgjithshme: 9 ditë, 6 module 1.5 ditore, përfshirë vlerësimin dhe përmbledhjen

TND3.1	Menaxhimi i Burimeve Njerëzore
TND3.2	Udhëheqja (lidhshipi)
TND3.3	Menaxhimi i komunikimit dhe informacionit, marrëdhëniet me publikun
TND3.4	Menaxhimi i ndryshimit
TND3.5	Menaxhimi i krizës
TND3.6	Kompetencat personale

Një modul i plotë për MBNJ dhe Zhvillimin është hartuar nga ASPA për menaxheret e nivelit të mesëm. Ky modul është i ndarë në 6 nën-module dhe mund të përbëjë bazën e përmbajtjes për nën-modulin e parë për "Menaxhimin e Burimeve Njerëzore" për TND-të.

TND3.1 do të mundësojë të shohim nëse të gjithë elementet e kontekstit kuptohen nga TND-të. Këto elemente janë: Hartimi i politikave dhe strategjive për menaxhimin e burimeve njerëzore, ligji për shërbimin civil, menaxhimi i stafit/ vlerësimi i performancës individuale, rekrutimi, përshkrimi i punës, analiza e punës, trajnimi dhe zhvillimi profesional, sistemi i regjistrimit të stafit.

TND3.2 mbi "udhëheqjen" do të adresojë çështjen kryesore për 'punën' e TND-ve. Një TND është në esencë një udhëheqës. Disa TND janë 'lider të lindur', ndërsa të tjerët nuk janë! Kështu këta të fundit duhet të trajnohen për të forcuar aftësitë udhëheqëse, qëndrimeve dhe sjelljes. Një literaturë e rëndësishme është publikuar së fundi mbi këtë

temë, veçanërisht në llojet e ndryshme të udhëheqjes. Disa të dhëna akademike mbi temën do të ndihmojnë TND-të të analizojnë specifikën dhe sfidat e këtij pozicioni të veçantë.

TND3.3 "komunikimi, menaxhimi i informacionit dhe marrëdhëniet me publikun" mund të jetë një pikë e dobët për menaxherët e nivelit të lartë, pasi ata shpesh nuk kanë kohë për të komunikuar mbi atë që po bëjnë. Komunikimi dhe menaxhimi i informacionit, si brenda ashtu dhe jashtë institucionit, është thelbësor. Teknika profesionale efikase do të prezantohen dhe testohen.

TND3.4 mbi "menaxhimin e ndryshimit" qëndron në thelb të modernizimit të administratës publike dhe mund të jetë çelësi i suksesit për procesin e aderimit të Shqipërisë në BE. TND-të do të jenë në qendër të këtij procesi. Përkushtimi dhe metodat për menaxhimin e ndryshimit do të kushtëzojnë suksesin e aderimit. Shkëmbimi i praktikave më të mira, si të vendeve anëtare më të hershme dhe ato që kanë aderuar rishtazi, do të rezultojnë mjaft frytdhënëse.

TND3.5 mbi "menaxhimin e krizave" është shumë i rëndësishëm pasi menaxherët e nivelit të lartë rrallëherë janë trajnuar për menaxhimin e krizave. Krizat mund të jenë të brendshme, të jashtme, aksidentale apo të shkaktuara me qëllim. Ekziston një literaturë e gjerë mbi këtë subjekt por mënyra më e mirë për të mësuar si ta menaxhojnë krizën është përmes rasteve të studimit, shqiptare apo vende të tjera, sidomos atyre të BE-së. Simulimi gjithashtu mund të rezultojë i dobishëm.

TND3.6 mbi "kompetencat personale" adreson një aspekt të ndjeshëm të nivelit të njohurive akademike, teknike dhe aftësitë e një menaxheri të lartë. Nëse një TND nuk ka marrë pjesë në trajnim të vazhduar, ai/ajo mund t'i ketë humbur kompetencat e tilla si gjuhët e huaja dhe kompjuterike, përfshirë këtu përdorimin e internetit. Kompetencat mund të jenë edhe në fushën ligjore, ekonomike, financat publike, çështjet sociale, çështjet ndërkombëtare dhe Evropiane. Ky

modul mund të ndihmojë TND-të të identifikojnë fushat në të cilat ata dëshirojnë të zhvillojnë kompetenca dhe aftësi profesionale shtesë. OBZHE-ja ka përgatitur një Kornizë Kompetencash shumë të dobishme me indikatorë kyçë. Niveli 5 korrespondon me nivelin TND²⁵. Shtojca 2 paraqet familjet e punëve dhe llojet e ndryshme të kompetencave për TND-të: kompetencat të kryerjen e punës, kompetenca ndërpersonale dhe kompetenca strategjike.

TND3.1 MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE

Prezantimi dhe objektivat

TND3.1 synon të shqyrtojë nëse TND-të kanë njohuri të përgjithshme mbi MBNJ, të kuptojnë natyrën e shërbimit civil siç është parashikuar në nenin 1 të Ligjit për Shërbimin Civil "*një shërbim civil i qëndrueshëm dhe profesional, i bazuar në meritë, integritet moral, paanësi politike dhe përgjegjshmëri*" implikimet e këtij ligji në rregullat dhe procedurat për MBNJ, si dhe sfidat e reja që priten të merren përsipër nga shërbimi civil në procesin e aderimit.

Temat kryesore

Hartimi i politikave dhe strategjive për menaxhimin e burimeve njerëzore;

Legjisllacioni për shërbimin civil;

Menaxhimi i stafit/ vlerësimi individual i performancës;

²⁵ Aneksi 2, http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf cf.

Rekrutimi, përshkrimi i punës, analiza e pozicionit të punës;

Trajnimi dhe zhvillimi profesional;

Sistemi i regjistrimit të personelit.

Për teknikalitete të ndryshme TND-të mund të mbështeten tek menaxheret e BNJ. TND-të duhet të kenë njohuri të përgjithshme mbi MBNJ në nivel strategjik dhe politik. Ata duhet të dinë legjislacionin për Shërbimin Civil, në veçanti nenet që lidhen me TND-të²⁶. Ata duhet të punojnë në dy nivele: teorik/ abstrakt dhe praktik/ konkret. Ata duhet të marrin dhe forcojnë njohuri të përgjithshme mbi politikën e sektorit publik të BNJ si dhe evolucionin e tij, si: pjesët e ndryshme të tij (rekrutimi, trajnimi, emërimi, pagat) lidhjen me njëra-tjetrën, cilët janë faktorët që ndryshojnë rregullat e lojës (mundësi të reja të ofruara nga teknologjia e informacionit, konkurrimi për talentet, niveli i lartë i arsimimit për shërbimin civil, barazia gjinore, etj.). Evoluimi i Shërbimit Civil shqiptar do të rezultojë nga perspektiva e drejtë që kanë TND-të, nga puna strategjike, ndryshimet dhe përshtatjet që ata do të propozojnë. Gjithashtu nuk duhet të harrojmë faktin se TND-të janë gjithashtu menaxherë dhe përballen çdo ditë me çështje konkrete të lidhura me menaxhimin e shërbimit civil.

Duke u bazuar në Shërbimin Civil Shqiptar, rekrutimi, lëvizjet paralele dhe ngritja në detyrë, përshkrimi/analiza e punës, rishikimi individual i performancës, menaxhimi i aftësive, menaxhimi i nivelit ekzekutiv, të drejtat dhe detyrimet e nëpunësve civilë/ disiplina, trajnimi, sistemi i regjistrimit të stafit, paketat e kompensimit, dialogu social dhe gjithë

çështjet e tjera 'teknike' të lidhura me aspektin e MBNJ në Shërbimit Civil mund të diskutohen në grupe pune e me tej. Këto diskutime të përmbledhen në një seance plenare për të siguruar kështu një vizion global. Duke qenë se Shqipëria është tanimë një vend kandidat, rregullat për stafin e Shërbimit Civil të Unionit do të zbatohen direkt për zyrtarët shqiptarë që do të hyjnë në Shërbimin Civil të BE-së në momentin e anëtarësimit, dhe për këtë arsye këto rregulla duhet t'u prezantohen TND-ve²⁷. Shërbimi Civil i BE-së u krijua menjëherë pas nënshkrimit të Traktatit të Romës në 1957 dhe u influencua shumë nga "baballarët themelues të BE-së", në veçanti vendet e Evropës Veriore dhe Lindore. Arkitektura ka mbetur e njëjtë në arenën globale; vlerat dhe parimet e Unionit duhen studiuar, p.sh. kodi i sjelljes, etikës, anti-korrupsionit, barazia gjinore, etj. Rekrutimi bazohet në konkurse të organizuar në mënyrë të centralizuar nga Zyra e Zgjedhjes së Personelit Evropian, EPSO, mbi bazat e kualifikimit dhe nevojave për personel.

Metodologjia

Përmbledhje e shkurtër, raste studimore (Shqipëria, BE-ja, dhe vendet anëtare), diskutim në grup dhe seanca plenare.

²⁶ Aneksi I, ekstrakt nga Ligji nr. 152/2013 për Shërbimin Civil", i ndryshuar nga Ligji nr. 178/2014, Kapitulli VI, Trupa e Nivelit të Lartë Drejtës, Neni 27-32. Të tjera dokumente që krahasojnë Ligjin e Shërbimit Civil 1999 dhe 2014, <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/A-comparative-analysis-of-the-new-civil-service-law-in-Albania-in-view-of-the-commitments-under-of-the-Stabilisation-Association-Agreement-with-the-European-Union---.pdf>

²⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TEXT/PDF/?uri=OJ.L:2013:287:FULL&from=EN>
http://ec.europa.eu/civil_service/docs/to100_en.pdf

TND3.2 UDHËHEQJA

Prezantimi dhe objektivat

Nën-moduli i dytë mbi “udhëheqjen” do të adresojë çështjen kryesore të “punëve” të TND-ve. Një TND është nga natyra një udhëheqës. Disa TND janë “lindur lider”, disa të tjerë duhet të trajnohen për të forcuar kompetencat e tyre të udhëheqjes, sjelljen dhe qëndrimet. Një literaturë e rëndësishme është publikuar së fundmi mbi këtë temë, veçanërisht për llojet e ndryshme të udhëheqjes. Disa të dhëna akademike mbi temën do të ndihmojnë TND-të të analizojnë specifikën dhe sfidat e këtij pozicioni të veçantë.

Temat kryesore

Aftësitë menaxheriale të TND-ve mund të ndahen në tre kategori kryesore të ekspertizës dhe aftësi të lidhura me:

1. Veprimet: aftësi për të vendosur, përfshirje personale dhe përkushtim, përshtatshmëri, rezistencë ndaj stresit;
2. Marrëdhëniet: forcimi i përkushtimit (udhëheqjes), aftësi për të zhvilluar të tjerët dhe për të deleguar, aftësi bashkëpunuese me mjedisin përreth, aftësi këshilluese;
3. Inteligjencë për situatën: ndjeshmëri për të arritur interesin e përbashkët, aftësi për të zhvilluar një vizion dhe pritshmëri strategjike, të qenit i hapur, aftësia për të sfiduar, imagjinuar dhe sjellë inovacion.

Etika, e konsideruar gjithnjë e më shumë si vlera themelore që legjitimon shërbimin civil dhe besimin, pa të cilën udhëheqja nuk do të ishte e mundur, është vlera e cila duhet të vendoset në qendër të programit për ngritjen e kapaciteteve dhe forcimin e aftësive menaxhuese të TND-ve.

Pilotimi i veprimeve publike kërkon që TND-të të jenë organizues dhe novatorë, rigorozë dhe menaxherë reagues, strategë dhe udhëheqës në mënyrë që ata të:

1. Nxisin menaxherët e nivelit të lartë drejtues të administratave të ndryshme drejt një kulture menaxheriale të përbashkët brenda institucioneve qeveritare;
2. Konsolidojnë dhe zhvillojnë menaxherë potencialë të nivelit drejtues;
3. Zgjerojnë përgjegjësitë e tyre aktuale dhe të ardhme dhe të zhvillojnë vizionin strategjik;
4. Të kuptojnë ndryshimet në fushat ekonomike, teknike, sociale, politike dhe ligjore në mënyrë që të pozicionojnë veprimin publik (vizion strategjik i kombinuar me qasje strategjike);
5. Hartojë strategji për zbatimin e partneriteti publik dhe politikave të lidhura me të në përputhje me projektin politik të administratës (zbatimi i vizionit dhe vendimeve) ;
6. Optimizmi i nivelit të veprimit përmes inkurajimit të sinergjisë dhe ndërveprimit;
7. Zbatimi i ndryshimeve të nevojshme për rigjenerimin e veprimit publik.

TND-të luajnë një rol thelbësor në motivimin e ekipit. Siç do të shohim dhe në nën-modulin vijues, sidomos TND3.3, TND4 dhe TND5, komunikimi, menaxhimi i konfliktit dhe aftësitë negociuese janë elemente të tjera të nevojshme që duhet të ketë "paketa" e TND-ve. Nën-moduli do të përfshijë zhvillime të pritshme në periudhën afat-shkurtër dhe afat-mesme në funksionet menaxheriale publike të reja, veçanërisht ato të lidhura me aderimin në BE. E-administrimi dhe 'open data'²⁸ do të sjellin ndryshime masive të cilat duhet të parashikohen dhe paraprijnë zhvillimin e kapaciteteve të përshtatjes, fleksibilitetit dhe proaktivitetit.

Metodologjia

Do të jepet një bibliografi për lexim shtesë. Megjithatë literatura e shumtë kryesisht analizon, përshkruan dhe kategorizon udhëheqjen. Metodot me e mirë për të fituar aftësi udhëheqësi është praktika përmes rasteve të studimit dhe simulimit. Rastet e studimit do të sillen nga TND-të dhe rasti më i mirë do të jetë ai që ka më shumë zgjidhje të mundshme. Diskutimet në grupe mbi tema të caktuara mund t'i ndihmojnë TND-të të mësojnë nga shkëmbimi i eksperiencës. Suksesi i këtij nën-moduli do të varet nga vetë TND-të.

TND3.3 MENAXHIMI I KOMUNIKIMIT DHE INFORMACIONIT, MARRËDHËNIET ME PUBLIKUN

Prezantimi dhe objektivat

Komunikimi, menaxhimi i informacionit dhe marrëdhëniet me publikun mund të jenë pika e dobët e disa menaxherëve të nivelit të lartë pasi ata shpesh konsiderohen se nuk kanë kohë për të komunikuar çfarë po bëjnë. Shpesh pranohet se informacioni është fuqi. Kultura e sekreteve dhe burokracisë kanë qenë për një kohë të gjatë rregulli në administratën publike. Ndarja e informacionit dhe transparenca nuk konsideroheshin sjellje e natyrshme. Madje në disa vende, ndarja e informacionit mund të ketë qenë e rrezikshme. Ky modul synon të tregojë se ndarja e informacionit është një sjellje pozitive dhe rezulton me fitim.

Temat kryesore

Komunikimi institucional

Menaxhimi i informacionit

Marrëdhëniet me publikun

Roli i TND-ve në procesin e komunikimit dhe marrëdhënies me publikun.

Menaxhimi i informacionit në një epokë kompjuterizimi të procedurave dhe teksteve dixhitale, imazheve dhe zërit të regjistruar, është kthyer në një problem dhe sfidë njëkohësisht. Ndarja e informacionit për një

²⁸ Cf. TND5 mbi Inovacionin në Administratë

TND nuk është i detyrueshëm. Informacioni mund të ndahet i plotë apo i pjesshëm dhe mund të qarkullojë në qarqe të ndryshëm njerëzish. Disa informacione janë të klasifikuara, veçanërisht në fushën e mbrojtjes dhe sigurisë, dhe komunikimi i këtij informacioni mund të jetë i kufizuar te një grup i caktuar njerëzish. Demokracia nënkupton transparencë. Efikasiteti ndonjëherë nënkupton konfidencialitet. Komunikimi publik dhe publiciteti janë zakonisht të rregulluara me ligj. Dialogu social nënkupton komunikimin e informacionit në një shkallë të caktuar.

Komunikimi është gjithashtu një çështje me rëndësi për TND-të, pasi është një nevojë në botën tonë moderne. Ekzistojnë dy lloje komunikimi, i brendshëm dhe i jashtëm. Komunikimi i brendshëm është thelbësor për një ministri apo organizatë për të siguruar një kulturë 'shtëpie' dhe ndjenjë përkatësie. Punonjësit apo nëpunësit civilë duhet të informohen mbi atë që po ndodh në ministrinë/organizatën e tyre. Komunikimi brenda strukturës ndihmon në qarkullimin e informacionit dhe rrit efikasitetin e saj. Kjo mund të arrihet duke instaluar televizione në disa zona të ndërtesës, përmes posterave, mesazheve me e-mail, letrave individuale, takime informative, shpërndarje të fletëpalosjeve, etj. Komunikimi i jashtëm është i rëndësishëm për dy arsye: lehtëson marrëdhëniet ndërministrore dhe përmirëson kontaktet midis qytetarëve dhe administratës. Në të dyja rastet bën të mundur dialogun, shkëmbimet, e për rrjedhojë është një faktor në rritjen e efikasitetit. Marrëdhëniet me publikun kanë një natyrë tjetër. Ato synojnë vendosjen e strukturës, politikës, programit apo projektit në fjalë në një dritë të favorshme në mënyrë që të bindë audiencën, publikun, taksapaguesit, donatorët potencialë, etj. Marrëdhëniet me publikun synojnë të 'shesin' diçka, qoftë kjo një ide apo koncept dhe arritjen e një marrëveshjeje, mbështetjeje, apo gjetjen e parave dhe fondeve. Marrëdhëniet me median, të shkruar dhe audio-vizuale janë deri diku specifike pasi gazetaret janë

profesionistë dhe mund të duan të destabilizojnë personazhin që po intervistojnë. Ekzistojnë teknika komunikimi për tu zotëruar sidomos në lidhje me gjatësinë e fjalisë, zgjedhjen e fjalëve kyçe, intonacionin dhe mbi të gjitha gjatësinë e fjalimit, në veçanti për intervista në televizion ku hapësira e lajmeve është shumë e shkurtër (e matur me sekonda).

Metodologjia

Tre aftësitë e përkrahura më sipër nuk mund të mësohen në shkollë apo nga librat. TND-të duhet të hartojnë strategjinë personale mësimi të komunikimit me publikut. Grupet e diskutimit mbi shembuj reale dhe 'brainstorming' do të ishin të frytshme. Do të analizohet gjithashtu përdorimi i medias sociale, sidomos Facebook, Twitter, LinkedIn. Një përmbledhje e shkurtër nga trajneri për aspektet teorike, shkëmbimin e eksperiencave, ushtrime në grup (45-60-90 sekonda) dhe simulim (të filmohet ose jo) do të përdoren.

TND3.4 MENAXHIMI I NDRYSHIMIT

Prezantimi dhe objektivat

TND3.4 mbi "menaxhimin e ndryshimit" qëndron në thelb të modernizimit të administratës publike dhe mund të jetë çelësi i suksesit për procesin e aderimit të Shqipërisë në BE. TND-të do të jenë në qendër të këtij procesi. Përkushtimi dhe metodat për menaxhimin e ndryshimit do të kushtëzojnë suksesin e procesit të aderimit. Shkëmbimi i praktikave më të mira, si të vendeve anëtare më të hershme dhe atyre që kanë aderuar rishtazi, do të rezultojnë mjaft frytdhënëse. Për shembull, në Francë, në krah të Kryeministrit është Sekretariati i Përgjithshëm i Modernizimit

të Veprimit Publik SGMAP ²⁹ , i cili është përgjegjës për ofrimin e asistencës për menaxhimin e ndryshimit për ministrat, shërbimet e dekoncentruara dhe vetëqeverisjes së decentralizuar, përmes shërbimit “mbështetje për transformim”.

Temat kryesore

Llojet e ndryshimit

Mjetet që TND-të mund të përdorin për të menaxhuar ndryshimin

Roli i TND-ve për të udhëhequr ndryshimin

Shqipëria është tanimë një vend kandidat, e kjo do të sjellë shumë ndryshime veçanërisht në administratën publike. Për të evituar që ndryshimi të kthehet në problem i cili çon në kundërshti dhe rezistencë, ai duhet planifikuar, menaxhuar dhe monitoruar. TND-të do të hartojnë, menaxhojnë dhe monitorojnë këto plane. Pra ata duhet të dinë për natyrën dhe shkallën e ndryshimit potencial që pritet.

Së pari kuadri ligjor do të ketë ndryshime. Fatmirësisht, ky proces ka filluar që prej nënshkrimit së marrëveshjes së parë të Asociimit dhe procesi i përafritimit të sistemit shqiptar me *acquis* e BE-së është i kuptuar dhe i menaxhueshëm. Negocimi i kapitujve do të kërkojë përkthim të shumë rregulloreve të cilat zbatohen direkt, dhe të direktivave të cilat duhen transpozuar dhe votuar në Parlament. Të gjitha ministritë do të përfshihen në këtë sfidë ligjore-gjuhësore. Përkthyesit zyrtarë jo gjithmonë njohin terminologjinë specifike të sektorit dhe mund të përdorin disa fjalë ndërkohë që ekspertët e sektorit përdorin fjalë të tjera. Disa mësimet të mira mund të nxirren nga eksperiencia e valës së

parë të zgjerimit ku 10 vende u anëtarësuan në 2004. TND-të duhet të monitorojnë punën masive në momentin që volumi i ligjeve të BE-së të detyruara për tu zbatuar do të kërkohej nga Shqipëria.

Procesi i anëtarësimit në BE do të çojë drejt një ndryshimi të kulturës së administratës. Evolucionin e mentalitetit ka filluar dhe Kodi i Ri i Procedurave Administrative është prezantuar te shumica dërrmuese e nëpunësve civilë. Projektet e binjakëzimit do të fillojnë në disa ministri dhe nëpunësit civilë shqiptarë po mësohen të punojnë krah homologëve të tyre evropianë të cilët vijnë nga vende të ndryshme të unionit. Zakonisht TND-të janë Udhëheqës Projektit për këto projekte. Gjithashtu mjete te reja po prezantohen si TAIEX, instrumenti për shkëmbimet, si për vizita studimore jashtë vendit ashtu edhe për seminare në Shqipëri me disa nga ekspertet e BE-së. SIGMA po ofron ekspertizën e vet dhe po propozon draft-korniza institucionale, strategji, plane veprimi, etj. Ministri i Shtetit për Inovacionin dhe Administratën Publike propozon qasje inovative për menaxhimin e ndryshimit. Por e gjithë kjo nuk do çojë gjëkund nëse TND-të nuk janë të përfshirë dhe të përkushtuar për suksesin e menaxhimit të ndryshimit. Ndikimi që ka ndryshimi mbi kostot përfshirë pasojat ekonomike, buxhetore, ligjore, njerëzore dhe organizative, duhet të vlerësohet dhe monitorohet.

Metodologjia

Përmbledhje nga trajneri mbi disa aspekte teorike të menaxhimit të ndryshimit, raste studimi për të krahasuar vende të ndryshme të BE-së dhe sektorin publik e privat. Punë në grup për të diskutuar mjete për menaxhimin publik dhe teknikat dhe si dhe eksperiencë reale në Shqipëri në menaxhimin e ndryshimit: fuqizimi i skuadrës dhe motivimi, parandalimi i konfliktit, dialogu social.

²⁹ <http://modernisation.gouv.fr/le-sgmap> dhe <http://modernisation.gouv.fr/l'action-publique-se-transforme>

TMC3.5 MENAXHIMI I KRIZËS

Prezantimi dhe Objektivat

Trupa e Nivelit të Lartë Drejtues trajnohet rrallë mbi menaxhimin e krizave. Krizat mund të jenë të brendshme ose të jashtme, aksidentale apo të kryera nga dora e njeriut. Krizat mund të jenë individuale ose institucionale. Si udhëheqës dhe vendimmarrës, TND-ja duhet ta zgjidhë atë. Mbi këtë temë ka shumë materiale, por mënyra më e mirë për të mësuar si të menaxhojmë një krizë është nëpërmjet rasteve studimore nga Shqipëria dhe vendet e Bashkimit Evropian. Stimulimi i roleve do të ishte gjithashtu i frytshëm.

Temat Kryesore

Aspektet e ndryshme të menaxhimit të krizës që duhen marrë parasysh janë:

Aspekti organizativ (t'i lejohet subjektit në krizë vazhdimi i kryerjes së detyrave);

Aspekte të lidhura me njerëzit (në mënyrë që punonjësit të marrin mjaftueshëm mbështetje për të mundur sigurinë e tyre dhe të organizatës);

Aspektet financiare (të mbrojnë organizatën ndaj dëmeve që mund të rrezikojnë qëndrueshmërinë e saj);

Aspektet ligjore (të krijuara nga masat e propozuara për zgjidhjen e krizës);

Aspektet e komunikimit (për të ruajtur imazhin e qeverisë dhe udhëheqësve të saj).

Nëse kriza është e jashtme (aksident, katastrofë), TND-ja duhet të thërrasë mbrojtjen civile apo shërbimet përkatëse të emergjencës dhe do të sjellë të gjitha strukturat së bashku për të reaguar dhe përballuar krizën duke përfshirë komunikimin e brendshëm dhe të jashtëm. Nëse është një ngjarje e shkaktuar nga njeriu apo qoftë edhe një sulm terrorist, TND-ja do të thërrasë policinë dhe shërbimet e sigurisë, por edhe do të udhëheqë reagimin. Të gjitha institucionet duhet të kenë plane dhe procedura për rastet e emergjencave dhe TND-ja duhet t'i njohë dhe të jetë në gjendje të menaxhojë zbatimin e tyre qoftë edhe në kushte kritike.

Nëse kriza është e brendshme, TND-ja duhet të mbledhë bashkëpunëtorët më të afërt për të analizuar situatën, të dëgjojë opinione të ndryshme dhe do të hapë dialog me palët e përfshira (një individ apo një grup, për shembull sindikatat). Teknikat e negociimit ekzistojnë dhe duhet të mësohen dhe të praktikohen. Në rastin e një greve dialogu social është i nevojshëm për të ulur tensionet dhe për të shtruar rrugën e dialogëve të mundshëm. Kontakti duhet të mbahet. Menaxhimi i informacionit të brendshëm (mesazhe elektronike, pika televizive të brendshme, takime etj.) dhe të jashtëm (shtypi i shkruar, TV dhe radio) është një element kyç.

Menaxhimi i medias masive në kohë krize është i nevojshëm për TND-në. Stimulimi i roleve është ideal për trajnime dhe mund të regjistrohet në mënyrë që të analizohen reagimet e TND-së, te cilat mund të përdoren si mësim të nxjerra.

Pas krizës është thelbësore të informohemi dhe të mundohemi të mësojmë nga mësimet e nxjerra prej ngjarjeve të shkuara dhe nga mënyra si ato janë menaxhuar. Për krizat e lidhura me teknologjinë, plani ekzistues i emergjencave dhe i sigurisë duhet të rishikohet dhe nëse

është e nevojshme, të përmirësohet. Për krizat sociale duhet të hartohen mekanizmat e parandalimit, sinjalizuesit, mjetet për identifikimin e pasojave që ka shkaktuar kriza. Çdo lloj krize duhet të analizohet dhe duhet të krijohen strategji parandaluese për të ardhmen. TND- ja do të jetë në vijë të parë. Ata duhet të jenë të përgatitur mirë.

Metodologjia

Një literaturë e gjerë e prodhuar mbi menaxhimin e krizave dhe të dhënave teorike nga trajnuesi, mund të shërbejnë si një hyrje e dobishme për rastet studimore- të Shqipërisë dhe të vendeve të ndryshme anëtare të BE-së dhe të stimulimit të roleve. Nëse është e mundur, stimulimi i roleve duhet të regjistrohet në video, në mënyrë që më pas të ky material të analizohet nga grupet e punës dhe të identifikohen mësimet e nxjerra.

TND3.6 KOMPETENCAT PERSONALE

Prezantimi dhe Objektivat

TND3.6 mbi "Kompetencat personale" trajton aspektin e ndjeshëm të nivelit të njohurive akademike, teknike, dhe aftësie të një drejtuesi të nivelit të lartë. Analiza e Nevojave për Trajnim e kryer në kuadër të projektit të binjakëzimit të BE-së "Mbështetje për Reformën e Shërbimit Civil në Shqipëri" ³⁰ përcaktoi që nevojat kryesore të TND-së për trajnim i përkasin fushës së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore (udhëheqja, komunikimi, negocimi). Nëse një pjesëtar i TND-së nuk ka marrë pjesë vazhdimisht në trajnime, ai/ajo mund të humbas aftësinë e përdorimit të gjuhës së huaj dhe ato kompjuterike (WORD, EXCEL, PPT) – duke përfshirë këtu edhe përdorimin e internetit. Me aftësi mund të kuptohet

aftësi në fushën ligjore, ekonomi, financë publike, çështje sociale, çështje ndërkombëtare dhe evropiane.

Bazuar në kuadrin e kompetencave të OBZHE-së ³¹, Projekti i Binjakëzimit ka hartuar një matricë të kompetencave të TND-së për ASPA-n. Matrica sintetizon organin rregullues përkatës për TND-të, sidomos (1) neni 27 dhe 32 i Ligjit nr. 152/2013 "Për Nëpunësin Civil (i ndryshuar)", e ndryshimet sipas nenit 10 deri në 14 të ligjit nr. 178/2014, (2) VKM nr.118 mbi procedurat e emërimit, rekrutimit, menaxhimit, dhe përfundimit të marrëdhënies së shërbimit civil të nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues dhe pjesëtarëve të TND-së, (3) Manuali nr. 6, datë 19.09.2014, mbi rekrutimin dhe emërimin e trupës së nivelit drejtues ³². Sipas kapitullit III § 2 të VKM- së n° 118, korniza e kompetencave rendit një numër të cilësive, të cilat janë riorganizuar në tre kategori, përmban renditjen origjinale të ilustruar si më poshtë:

Temat Kryesore

Njohuria	e) Njohuri e gjerë mbi kompetencat ndër-sektoriale; ë) Njohuri mbi fenomenet ekonomike dhe sociale; i) Njohuri mbi sistemin ligjor Evropian."
Aftësitë	a) Aftësia për të drejtuar dhe menaxhuar veprime të ndryshme; b) Aftësitë e komunikimit; c) Aftësitë e Menaxhimit Strategjik; ç) Ndërtimi i marrëdhënieve ndër- personale; dh) Aftësitë e Punës në Grup; d) Efikasiteti;
Karakterit	f) Besueshmëria; g) Vizioni; gj) Të qenit krijues; h) Integriteti;

³⁰ Shiko Aneksin 1

³¹ Shiko Nivelin 5= TND- të në Aneksin 2 http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

³² Shiko një variant të konsoliduar të legjisllacionit në Aneksin 1

Për të qenë nëpunës i lartë në Shërbimin Civil Shtetëror, kërkohen domosdoshmërisht njohuritë, aftësitë dhe një vizion/kulturë të përbashkët. Në të kundërt, mungesa e kulturës së përbashkët të menaxhimit mund të çojë në përplasjen ndërmjet departamenteve dhe të ngadalësojë mekanizmat e arbitrimit ndërministror. Koha dhe energjia e përdorur për të negociuar midis ministrive të ndryshme me kultura menaxheriale heterogjene, mund të zvogëlojë fleksibilitetin e negociatave me partner të ndryshëm nga jashtë (anëtarë të Parlamentit, partner social, shoqëria civile ose partner të huaj).

Metodologjia

Përmbledhje e shkurtër nga trajnuesi, diskutime në grup mbi Analizën e Nevojave për Trajnim, nevojave individuale dhe kolektive për gjuhët e huaja dhe aftësitë kompjuterike. Raste studimore mbi kompetencat e kërkuara për nëpunësit civil të BE-së dhe VA-ve.

TND3.6 mund të parashikohet si një modul i përshtatur për të ndihmuar TND-në të identifikojë fushat ku ata do të dëshironin të zhvillonin më tepër kompetencat dhe aftësitë e tyre.

TND4 ÇËSHTJET E FINANCEVE PUBLIKE

“Vizioni i strategjisë për reformën e Menaxhimit të Financave Publike (MFP) është të sigurojë një sistem të financave publike që promovon transparencë, përgjegjshmëri, disiplinë fiskale dhe efikasë në menaxhimin dhe përdorimin e burimeve publike për përmirësimin e ofrimit të shërbimeve dhe zhvillimit ekonomik.”
(MFP Shqipëri 2014-2020 fq. 5)³³

Ashtu si Reforma në Administratën Publike (RAP), strategjia kombëtare e reformës të MFP-së është një pasuri e vërtetë për Shqipërinë dhe do të jetë një udhërrëfyes për TND4. TND-të janë përgjegjës për zbatimin e saj në strukturat përkatëse. Moduli synon t'i ndihmojë ata të përqendrohen në risitë më të rëndësishme të FP-së, midis të cilave edhe Programet e Buxhetit Afat-Mesëm (PBA).

Ashtu sikurse për Kodin e Procedurave Administrative për Administratën Publike, Ligji Organik i Buxhetit (LOB) dhe ndryshimet e ligjit nr.9936 nga 2008 mbi Menaxhimin e Sistemeve Buxhetore në Republikën e Shqipërisë janë gurët e themelit. Moduli synon të ndihmojë TND-të të identifikojë elementët që ju nevojiten në punën e tyre të përditshme.

Vlerësimi³⁴ i vitit 2011 – *Shpenzimet Publike dhe Përgjegjshmëria Financiare* (SHPPF), arrin në përfundimin që MFP është përmirësuar ndjeshëm për një gamë të gjerë të treguesve të performancës që prej vitit 2006³⁵. Themeluar në vitin 2001 nga shtatë partnerë, ku përfshihen

³³ <http://www.financa.gov.al/all/newsroom/ligje/ligji-nr-10-296-date-08-07-2010-i-ndryshuar-me-ligjin-nr-110-2015-date-15-10-2015-per-menaxhimin-financiar-dhe-kontrollin-i-unifikuar&page=1>
<http://docplayer.net/11584656-Republic-of-albania-ministry-of-finance.html>

³⁴ <https://pefa.org/SHPPF>: Përmirësimi i Menaxhimit Financiar Publik. Mbështetja e Zhvillimit të Qëndrueshëm

³⁵ Shiko SHPPF fq. 81- 82 dhe Planin e Veprimit të MFP- së dhe Strategjisë së Reformës të MFP- së fq. 84- 109

Banka Botërore, Fondi Monetar Ndërkombëtar, Bashkimi Evropian, Franca, Mbretëria e Bashkuar, Norvegjia dhe Zvicra, SHPPF është bërë tashmë struktura kryesore ndërkombëtare për vlerësimin e MFP-së. Një vlerësim i SHPPF-së mat shkallën në të cilën sistemet, proceset dhe institucionet e MFP-së kontribuojnë në arritjen e rezultateve të dëshiruara të buxhetit si: disiplina fiskale të përbëra, shpërndarja strategjike e burimeve, ofrimi efikas i shërbimeve ³⁶. Struktura për vlerësimin e MFP-së bazohet në:

Shtatë Shtyllat e Performancës të MFP-së



Besueshmëria
e Buxhetit



Transparenca
e Financave



Menaxhimi i
Aseteve dhe
Detyrimeve



Strategjia dhe
Buxhetimi Fiskal
i bazuar në politika



Parashikueshmëria
dhe kontrolli për
zbatimin e buxhetit



Kontabiliteti
dhe Raportimi



Shqyrtimi i Jashtëm
dhe Auditit

TND- të janë të përfshira në të shtatë shtyllat dhe ekspozimi i tyre në SHPPF duhet të fuqizohet.

Ata duhet të njihen me raportet e vlerësimit të FMN-së, SIGMA/ Mbështetje për Përmirësimin e Qeverisjes dhe Menaxhimit ,2013 dhe raport progresin e BE-së për vitin 2014. Duke marrë parasysh të gjitha këto vlerësime, Strategjia për Menaxhimin e Financave Publike thekson që "Për të siguruar stabilitet, Qeveria do të forcojë kuadrin e përgjithshëm fiskal, krijojë mekanizma për të garantuar që parashikimi të jetë realist dhe forcojë procesin e përgatitjes së PBA-ve tre-vjeçare" dhe që "Auditimi i jashtëm nga Kontrolli i Lartë i Shtetit do të forcohet, me qëllim harmonizimin e rolit të tij, strukturës, dhe 'modus operandi' me standardet e përcaktuara nga ONISA ." ONISA është Organizata Ndërkombëtare e Këshillit të Lartë të Shtetit dhe TND-të, duhet të njihen me të, veçanërisht me projekt-planin e Strategjisë 2017-2022. Për të fuqizuar MFP- në, Shqipërisë i duhet një Sistemi Informatik i Integruar i Menaxhimit Financiar, një SIIMF që mbështet të gjitha proceset kryesore të përfshira në menaxhimin e financave dhe veprimeve të Qeverisë. Në mbështetje të funksioneve kyçe të menaxhimit financiar publik (funktionaliteti, platformat teknologjike, shkalla e integritetit, etj.), do të bëhet një rishikim i plotë i sistemeve ekzistuese. Në një hap të dytë, do të përgatitet koncept për të ardhmen e SIIMF, i cili do të bazohet në vlerësimin e nevojave dhe potencialit për arritjen e efikasitetit të ofruar nga Sistemet Moderne të Integruara të Qeverisë për Planifikimin e Burimeve. TND-të do të luajnë një rol të rëndësishëm në analizën e nevojave dhe në fazën konceptuale, prandaj edhe ata duhet të jenë të përgatitur në dhënien e këtij kontributi.

Gjithashtu kultura e MFP-së duhet të modernizohet duke i dhënë më shumë autoritet menaxherëve të linjës, ndërkohë që fuqizon

³⁶ <https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20pillars%20oP%20performance.png>

³⁷ <http://dx.doi.org/10.1787/5j22rqkqhqbq-en> "Raporti i Vlerësimit të Shqipërisë 2013", Raportet e Vlerësimit të Vendit- SIGMA, 2013/14, Publikime të MPQM- së

³⁸ Fq. 6 dhe <http://intosai.org/>

mekanizmat për të siguruar përgjegjshmërinë. Paralelisht, Strategjia Kombëtare për Luftën kundër Korrupsionit është e ndërtuar në tri shtylla: (1) parandalimi, (2) ndëshkimi dhe (3) rritja e ndërgjegjësimit ³⁹, të cilat duhet të përforcohen. TND-të janë në vijë të parë për të dyja rastet.

Strategjia e Reformës MFP thekson rëndësinë e trajnimit. Progresi në reforma do të kërkojë një investim më të lartë në kapacitetet njerëzore. Ndërtimi i kapaciteteve do të marrë shumë forma: të vazhdueshme dhe programe trajnimi *ad-hoc*, transferime të aftësi brenda programeve të binjakëzimit të BE-së me organizatat simotra, vizita studimore, rotacion punësh, etj. Provimet e kualifikimit do të përdoren në një masë më të madhe në rekrutimin e stafit të ri. Qeveria do të kërkojë mbështetje nga partnerët e saj në zhvillimin dhe financimin e shumë prej programeve të trajnimit. Në aspektin e kapitalit njerëzor TND-të ⁴⁰ do të jenë në qendër të këtij investimi.

PBA-ja, një buxhet tre-vjeçar, do të zbatojë gradualisht marrëveshjet e LOB- së në lidhje me buxhetet e programit: përshkrimi i qëllimeve, objektivat, treguesit dhe synimet, produktet dhe efektet e arritura, etj. Duke qenë se pjesa më e madhe e TND-ve do të jenë përgjegjës për një (ose më shumë) programe buxheti, ata do të duhet të kenë aftësi për t'i zotëruar ato. Moduli do t'i ndihmojë ata për të arritur pikërisht këtë gjë. Audit i Brendshëm (AB) është i rregulluar sipas Ligjit nr.9720, datë 23.04.2007 "Për auditimin e brendshëm në sektorin publik". Për momentin janë 124 njësi (10 njësi të tjera pritet të krijohen në qeverinë vendore) auditit të brendshëm të vendosura në ministritë e linjës, institucionet e qeverisjes qendrore, dhe në disa entitete të tjera pjesërisht në pronësi të subjekteve publike. Njësia Qendrore e Harmonizimit për Auditimin e Brendshëm (NjQH/AB) është përgjegjëse për zhvillimin dhe zbatimin e metodologjisë dhe standardeve ⁴¹ të AB-së. Në kuadër të

anëtarësimit në BE, TND-të do të jenë në qendër të gjurmëve të auditimit të BE-së dhe të ndërgjegjësimit të tyre për rëndësinë thelbësore të AB-së TND4 është një modul 5 javor që ndahet në 3 nën-module: Menaxhimi i Financave Publike, Prokurimi Publik dhe Partneriteti Publik-Privat.

Pamje e Përgjithshme: 7,5 ditë, 5 module nga 1,5 ditë, përfshirë vlerësimin dhe informimin paraprak

TND4.1	Menaxhimi Financiar Publik (MFP- 6 ditë apo 3 fundjava me nga 1,5 ditë)
TND4.2	Prokurimi Publik (1,5 ditë)
TND4.3	Partneriteti Publik Privat (1,5 ditë)

Bashkë me Menaxhimin e Burimeve Njerëzore, fusha e Çështjeve Financiare Publike është një nga dimensionet më sfiduese në punën e TND-së. Për këtë arsye të gjitha temat e mësipërme do të adresohen për t'i ndihmuar ata të përballojnë sfidat e shumta, sidomos gjatë periudhës së para anëtarësimit në BE dhe në veçanti për negocimin e kapitujve të anëtarësimit.

Metodologjia do të jetë e përzier me disa të dhëna teorike nga trajnuesit mbi pjesët më teknike të MFP-së dhe sa më shumë raste studimore të jetë e mundur, shqiptare dhe nga vendet e BE-së, shkëmbime eksperiencash mes TND-ve, meqë disa prej tyre do të zotërojnë plotësisht temën dhe do mund të ndihmojnë të tjerët në këtë proces. Ndoshta TND-të nuk do të përfshihen në këtë mënyrë bashkëpunuese dhe pjesëmarrëse që ka të bëjë me përthithjen e njohurive dhe zbatimin e tyre dhe kjo gjë do të jetë një sfidë tjetër për ata!

³⁹ Aneksi 4

⁴⁰ Strategjia e Reformës së MFP- së fq.17

⁴¹ Strategjia e Reformës së MFP- së fq. 61

TND4.1 MENAXHIMI I FINANCAVE PUBLIKE

Prezantimi dhe Objektivat

Menaxhimi i Financave Publike është një nga modulet më të rëndësishme sidomos gjatë periudhës së Anëtarësimit dhe përfshin negocimin e 35 kapitujve me dimension financiar të madh apo të vogël.

Temat Kryesore

Pamje e përgjithshme e kuadrit ligjor Shqiptar ⁴²

Baza e përgatitjes dhe ekzekutimit të buxhetit, PBA dhe IFMIS

Politikat fiskale për nivelet qendrore dhe vendore të qeverisjes (decentralizimi)

Kriteret e BE- së për hyrje në Euro

Auditi dhe Kontrolli

Vlerësimi i SHPPF dhe shtatë shtyllat e performancës së MFP- së

Menaxhimi i Riskut

Strategjia për Reformën e MFP- së dhe përgjegjshmëria

Roli i TND në sistemin e menaxhimit financiar

Ligji Organik i Buxhetit dhe Ligji Nr.9936/ 2008, i ndryshuar, mbi Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë janë elementë themeltarë. Nëpërmjet rasteve studimore dhe diskutimeve në grupe të punës, moduli do të ndihmojë TND-të të identifikojnë elementet për të cilët ata realisht kanë nevojë në punën e tyre të përditshme.

SHPPF 2011- *Shpenzimet Publike dhe Përgjegjshmëria Financiare* - Vlerësimi ⁴³ ka konstatuar se MFP në Shqipëri është përmirësuar ndjeshëm që nga viti 2006 ⁴⁴ . Në vitin 2016, SHPPF ka identifikuar "Shtatë Shtyllat e Performancës", një strukturë vlerësimi shumë e rëndësishme që mbulon të gjithë gamën e çështjeve të MFP.

Rishikimi i bazave të përgatitjes dhe zbatimit të Buxhetit të Shtetit (i gjithë cikli buxhetor) do të jetë një rast për të shqyrtuar buxhetin e BE-së dhe të disa shteteve anëtare të BE-së. Ligji francez mbi ligjet financiare, i quajtur "LOLF" ⁴⁵, i votuar në vitin 2001 dhe hyrë në fuqi në vitin 2005, është një shembull i mirë. Ai ka revolucionarizuar MFP franceze, duke prezantuar buxhetin disa vjeçar dhe program buxhetor.

Buxheti disa vjeçar është prezantuar gjithashtu edhe në MFP shqiptare nga Strategjia e Reformës ⁴⁶ . Programi i Buxhetit Afatmesëm mbartet për tre vite. Kjo është një risi shumë e rëndësishme që ka si qëllim organizimin e angazhimeve të kontratave disa vjeçare duke shmangur mundësitë për zhvillimin e borxheve të reja dhe përmirësimin e cilësisë

⁴² <http://www.financa.gov.al/al/newsroom/ligje/ligji-nr-10-296-date-08-07-2010-i-ndryshuar-me-ligjin-nr-110-2015-date-15-10-2015-per-menaxhimin-financiar-dhe-kontrollin-i-unifikuar&page=1>

⁴³ <https://pefa.org/SHPPF: Përmirësimi i Menaxhimit Financiar Publik. Mbështetja e Zhvillimit të Qëndrueshëm>

⁴⁴ Shiko SHPPF fq. 81- 82 dhe Planin e Veprimit të MFP- së dhe Strategjisë së Reformës të MFP- së fq. 84- 109

⁴⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000394028>

⁴⁶ <http://docplayer.net/11584656-Republic-of-albania-ministry-of-finance.html>

së kërkesave buxhetore. Gjithashtu, PBA-ja do të paraqes gradualisht programet e buxhetit me përshkrimet përkatëse për qëllimet, objektivat, treguesit dhe synimet, rezultatet e pritshme dhe rezultatet e arritura, etj. PBA do të sigurojë përgjegjshmërinë e Ministrave të Linjës/ Titullarët e institucioneve qendrore buxhetore para Parlamentit gjatë çdo faze të ciklit buxhetor. Ligji i Buxhetit vjetor (2016-2020) përfshin tashmë objektivat e politikave të institucioneve dhe nivelet e programeve. Ky ligj adreson buxhetimin me Bazë Gjinore (2014-2020) dhe angazhim për kontrollet shumëvjeçare.

Një nga çështjet kyçe në zhvillimin ekonomik është si vendet mund të financojnë rritjen e tyre. Kjo nënkupton politikat fiskale përkatëse dhe të mjaftueshme, me një përhapje të balancuar ndërmjet tatimeve të drejtpërdrejta dhe jo të drejtpërdrejta dhe ndërmjet taksave qendrore kombëtare dhe taksave vendore, apo thënë ndryshe decentralizimit. Një menaxhim i mirë i presionit fiskal është gjithashtu thelbësor dhe programet njehsuese të paraqitura mund të sigurojnë kohezionin ekonomik, social dhe territorial të vendit. Fondet strukturore të BE-së janë të bazuara në parimin e barazimit të solidaritetit. Mbledhja dhe shpërndarja e të ardhurave tatimore dhe doganore është një çështje kyçe që TND-të duhet të adresojnë. Masat fiskale janë konsideruar shpesh si pengesa për zhvillimin e aktivitetit ekonomik dhe mund të rezultojnë në një rritje të sektorit jo formal. TND-të do të mundohen të shohin anën tjetër të taksave, stimujve të zhvillimit dhe të mendojnë gjithashtu rreth shmangies së evazionit fiskal.

Në kontekstin e para-anëtarësimit, duke qenë se Traktati i BE-së tashmë parashikon që Vendet Anëtare duhet të zbatojnë politikën monetare të BE-së dhe të miratojnë monedhën e BE-së, kriteret e Euro-s dhe Pakti i Stabilitetit do të studiohen së bashku me disa kriza, si rasti i situatës së borxhit publik të Greqisë dhe monitorimi nga Brukseli i mos-respektimit

të tavanit deficit prej 3% nga disa Vende Anëtare.

Auditimi dhe kontrolli janë në qendër të qeverisjes së mirë. Përballë deficitit në rritje dhe krizat ekonomike, autoritetet publike duhet të racionalizojnë MFP. Përdorimi i fondeve publike duhet të monitorohet më mirë dhe metodat e përdorura nga bizneset, si kontrolli financiar dhe analiza e kostos, duhet të adoptohen. Dallimi ndërmjet auditimit dhe kontrollit, të brendshëm apo të jashtëm, duhet të shpjegohet në mënyrë të qartë për TND-në, duke e mbështetur këtë shpjegim me shembuj. Auditimi i brendshëm është një aset i rëndësishëm për një organizatë duke qenë se ai mundëson identifikimin se diçka mund të kryhet gabim apo në mënyrë jo efektive që në një fazë të hershme dhe mundëson kryerjen e ndryshimeve të brendshme. AB është një instrument parandalimi. AB do të ndihmojë auditimin e jashtëm që të përmirësojë cilësinë e kontrollit të brendshëm në mënyrë që të reduktohen ndërrhyrjet e kontrollit të jashtëm si kontrole të detyrueshme. Në kontekstin e pranimit në BE, është e nevojshme një pasqyrë nga sistemi i auditimit të BE-së për TND-të, sidomos Gjykata e Llogarive e BE-së në Luksemburg - vendimet e së cilës zëvendësojnë gjykatat kombëtare të llogarive ose zyrate të auditimit të Vendeve Anëtare.

Në Shqipëri, AB rregullohet me Ligjin nr. 9720, datë 23.04.2007 "Për auditimin e brendshëm në sektorin publik". Ka rreth 124 njësi (10 njësi të tjera pritet të krijohen në qeverinë vendore) të AB në ministrinë e linjës, institucionet e qeverisë qendrore, qeveritë lokale dhe disa subjekte të tjera me pronësi pjesërisht publike. Drejtoria e Harmonizimit për Auditimin e Brendshëm (DH/AB), e themeluar në kuadër të Ministrisë së Financave, është përgjegjëse për zhvillimin dhe zbatimin e metodologjisë dhe standardeve të AB. Kjo është një pasuri e madhe për Shqipërinë, por funksioni i AB-së duhet të profesionalizohet edhe më tej. Për këtë qëllim do të organizohet një program i vazhdueshëm zhvillimi

profesional (PVZh) dhe cilësia e funksionit të AB-së do të rishikohet në bazë të një udhëzimi për Sigurimin e Cilësisë. DH/AB do të krijojë një rrjet të titullarëve të njësive të auditimit të brendshëm. TND do të duhet të mbështesin këtë lëvizje për qeverisjen e mirë dhe të ndihmojnë iniciativat e AB-së në institucionet e tyre.

AB është gjithashtu një mjet i fuqishëm në luftën e parandalimit të korrupsionit dhe një nxitje e madhe për ndryshim në kulturën e MFP-së, duke i dhënë më tepër autoritet menaxherëve të linjës dhe kështu duke forcuar mekanizmat për sigurimin e përgjegjshmërisë. Paralelisht, Strategjia Kombëtare për Luftën kundër Korrupsionit, është ndërtuar në tri shtylla: (1) parandalimi, (2) dënimi dhe (3) ndërgjegjësimi⁴⁷; kjo luftë duhet të forcohet. Transparenca, komunikimi, informacioni dhe një përqaasje e hapur do të jenë përgjigja. Gjithashtu, TND-të janë përsëri në plan të parë. Menaxhimi i riskut është gjithashtu nën përgjegjësinë e tyre dhe koncepti do të paraqitet me fazat e procesit të menaxhimit të riskut dhe disa ushtrime veçanërisht në vlerësimin e riskut dhe vendimet që do të merren pas analizës së riskut.

Së fundmi, Sistemi i Integruar i Informacionit për Menaxhimin Financiar (SIIMF) do të mbështesë të gjitha funksionet e MFP-së: planifikimin dhe buxhetimin, programin dhe menaxhimin e projekteve, menaxhimin e kontratave, transfertat brendapërbrenda qeverisë, menaxhimin e shpenzimeve dhe kontrollin, duke përfshirë menaxhimin e pagave, kontabilitetin, menaxhimin e thesarit, dhe parashikimin e likuiditetit. SIIMF do të menaxhojë gjithashtu integrimin me sistemet ekzistuese në administratën tatimore dhe doganore, Autoritetin e Prokurimit Publik dhe me sistemin e menaxhimit të borxhit. Një portal online do të krijohet për publikun.

Metodologjia

Pjesa më e madhe e TND-ve ka disa njohuri në Financat Publike dhe disa prej tyre mund edhe të jenë specialistë të fushës. Moduli do të përftojë nga njohuritë ekzistuese dhe mënyrën e zbatimit për të shkuar një hap më tej duke thelluar punën për pranimin në BE dhe për të përfituar nga ekspertiza e disa personave dhe përhapja e njohurive në disa persona të tjerë që mund të jenë specialistë në fusha të tjera. Informacion teknik do të alternohet me punën në grup, diskutimet dhe rastet studimore nga Shqipëria, Vendet Anëtare dhe BE. Pjesa më e madhe e shkëmbimit të njohurive do të ndodhë midis TND-ve, të cilët do të kenë një frymë pozitive të drejtuar ndaj arritjeve.

TND4.2 PROKURIMI PUBLIK

Prezantimi dhe Objektivat

Duke marrë në konsideratë prokurimin publik për të mirat materiale dhe shërbimet, u krijua Komisioneri i Prokurimit Publik (KPP) me qëllim koordinimin e sistemit të PP me sistemin e prokurimit të BE-së. KPP u krijua nga Ligji i PP si organi më i lartë në prokurimin publik, i cili siguron mbrojtje ligjore për tenderët dhe interesin publik gjatë të gjitha fazave të procedurave të Prokurimit Publik, si koncesioni, ankandet dhe licencat e minierave. KPP është një organ i veçantë shtetëror kuazi-gjyqësor që ofron mbrojtje ligjore. KPP aspiron të kryej veprimet e tij në përputhje me parimin themelor të PP - transparencës dhe të drejtën e aksesit të informacionit për çdo qytetar. Faqja e internetit e KPP paraqet gjithë legjislacionin e kësaj teme⁴⁸. Gjithashtu, tashmë po fillon edhe Prokurimi Elektronik.

⁴⁷ Aneksi 4

⁴⁸ <http://kpp.gov.al/ppadv/Legjisllacioni.aspx>

Duke qenë se tashmë Shqipëria është një vend kandidat për BE, Direktiva 2014/24/EU e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit të datës 26 shkurt 2014 mbi prokurimin publik, e cila ka shfuqizuar Direktivën 2004/18/EC⁴⁹, do të aplikohet së shpejti dhe Shqipëria do të duhet ta transferojë atë në ligjin e saj kombëtar. Autoritetet shqiptare e konsiderojnë këtë hap të kryer. Negociatat mbi kapitujt do të përfshijnë një shikim të legjislacionin të prokurimit publik dhe, nëse është e nevojshme, do të mund të duhen disa ndryshime.

PP punon me shuma të mëdha parash të cilat përbëjnë një pjesë të konsiderueshme të shpenzimeve publike kombëtare. Rregullorja e PP synon të sigurojë një përdorim efikas të fondeve publike dhe të garantoj korrektësi dhe drejtësi. E themeluar mbi respektimin e rregullave të konkurrencës, ajo garanton transparencë e cila nxit rritjen ekonomike.

Temat Kryesore

TND duhet të kenë një njohuri të përgjithshme mbi prokurimin publik. Moduli do të trajtojë çështje sipas këndvështrimit të TND-së, sidomos për sa i përket kontrollit të Termave të Referencës dhe Strukturave të Marrëveshjeve, të cilat duhet të jenë të përgatitura shumë mire:

Parimi i Shpërblimit

Përfshirje të Veçanta

Blerje të Centralizuara

Vendime kyçe mbi zgjedhjen e procedurës, duke përfshirë prokurimin elektronik, kualifikim tenderi, kriteret e dhënies së kontratave, anomali në tender dhe marrëveshja kuadër

Përfshirje

Rishikimi i Procedurës Administrative, hetime administrative dhe sanksione në lidhje me ligjin e prokurimit publik

Përgjegjësitë në Autoritetin Kontraktues- si bëhet ndarja ndërmjet zyrtarëve të ndryshëm

Mundësia për të diskutuar disa nga dilemat e drejtuesve të nivelit të lartë - si të zbatohen të gjitha detyrimet e vendosura nga ligji, por gjithashtu si të jemi efikas ndaj kostos?

Një rëndësi e veçantë do të vendoset gjithashtu mbi procedurat e blerjes dhe teknikat për një gamë të gjerë të pajisjeve dhe shërbimeve në fusha të tilla si ndërtimi dhe inxhinieria civile, shërbimet e IT-së dhe pajisjet, dhe shërbimet intelektuale. Gjithashtu, do të rishikohet zbatimi i rregullave dhe mjetet në dispozicion për të luftuar korrupsionin. Kontratat publike dhe partneriteti publik privat do të shqyrtohen në modulin tjetër. Do të paraqiten rekomandimet e hartuara nga organizatat ndërkombëtare dhe do të kryhet krahasimi i procedurave (ndërkombëtarizimi i thirrjeve për tender; harmonizimi i rregulloreve për VA të BE-së). Gjithashtu, do të jenë prezentë edhe rekomandimet e lëna nga organizatat ndërkombëtare dhe krahasimi i procedurave (internacionalizimi i thirrjeve për tender; harmonizimi i rregulloreve për VP BE). Do të përcaktohen edhe rregullat e konkurrencës.

Metodologjia

Duke qenë se Prokurimi Publik është një temë shumë teknike, do të përdoret mënyra tradicionale e transferimit të njohurive dhe raste

⁴⁹ OJ L 94, 28.3.2014, p. 65-242, <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>

studimore reale, nga Shqipëria dhe vendet e BE-së. Do të inkurajohen diskutime ndërmjet TND për të shkëmbyer ekspertizë dhe praktikat e mira duke përfutur qartazi nga shkëmbimet dhe ekspertiza e TND-ve të specializuar në prokurimin publik.

TMC4.3 PARTNERITETI PUBLIK PRIVAT (PPP)

Prezantimi dhe Objektivat

Ligji i PPP në Shqipërisë u zëvendësua në vitin 2013 me Ligjin 125/2013 "Për koncesionet dhe Partneritetet Publike Private", i ndryshuar në 2015 (Ligji 77/2015). Ligji parashikon një kuadër ligjor të qëndrueshëm për koncesionet e të gjithë sektorëve. Disa institucione ndajnë përgjegjësitë e politikave të lidhura të prokurimit. Një njësi koncesioni e njohur si ATRAKO⁵⁰ është në krye të shërbimeve këshilluese dhe monitoruese për çështjet teknike. Agjencia e Prokurimit Publik (APP) mbikëqyr projektet, promovon legjislaionin dhe ngritjen e kapaciteteve. Komisioni i Prokurimit Publik shqyrton ankesat dhe Mbrojtësi i Prokurimit Publik monitoron pajtueshmërisë procedurale. Pavarësisht kapacitetit dhe përvojës së këtyre institucioneve për planifikimin dhe prokurimin e PPP-ve, ndershmëria në dhënie dhe zbatimin e projekteve të PPP nuk është aspak e kënaqshme, veçanërisht në nivelin vendor.

Në 20 vitet e fundit, Qeveria Shqiptare ka mbështetur zhvillimin e sektorit privat kryesisht nëpërmjet privatizimeve, koncesioneve dhe procedurave rregulluese për të lehtësuar veprimet e biznesit. Investimet e sektorit privat në infrastrukturë janë inkurajuar që prej vitit 1996 dhe ndërmjet 2001-2011 Shqipëria ka zbatuar PPP në sektorin e energjisë,

transportit, dhe ujërave. Së fundmi, Qeveria ka kërkuar të arrijë qëllimet kryesore kombëtare të zhvillimit ekonomik përmes PPP-së në mënyrë që të sigurojë fonde brenda kufizimeve të buxhetit dhe të ul shpenzimet publike, për të zgjeruar investimet në infrastrukturë si një drejtues i zhvillimit ekonomik, për të përmirësuar cilësinë e shërbimit, efikasitetit dhe promovimin e menaxhimit publik të sektorit dhe për të arritur efikasitet më të lartë në përdorimin e burimeve duke përfshirë një partner privat dhe vlerësimin komercial të aseteve publike.

Duke qenë se akoma nuk ka një strategji të qartë të dokumentuar zyrtarisht, prezantimi i politikës së Qeverisë mbi PPP-në dhe kuadri ligjor, është ajo çka drejton strategjinë e përgjithshme. Pjesa më e madhe e ministrive të linjës kanë hasur sfidë në arritjen e një progresi real për zbatimin e projekteve të PPP- së, duke qenë se nuk ka një politikë të qartë për nivelet e larta drejtuese, e cila përcakton sektorët, shërbimet, dhe format e PPP-së që do të mbështeten në Shqipëri.

Temat Kryesore

Në këtë kontekst, ajo çka duhet të dijë TND-ja mund të jetë:

Synimi i shërbimeve dhe punëve që do të mundësohen Brenda Koncesionit/ PPP

Procedurat e Koncesionit /PPP- cilat janë grackat e mëdha?

Roli i Njësisë së Koncesionit/ PPP në Ministrinë e Zhvillimit Ekonomik, Turizmit, Tregtisë dhe Sipërmarrjes dhe Agjencisë së Prokurimit Publik

⁵⁰ Agjencia e Trajtimit të Koncesioneve, ATRAKO u krijua në vitin 2007 dhe mbështeti autoritetin kontraktues gjatë procedurave nëpërmjet një studimi mbi fizibilitetin, hartimit të procedurave të tenderimit, vlerësimit të ofertave dhe në negocime. <http://www.atrako.gov.al/http://www.atrako.gov.al/wpcontent/uploads/2015/06/Albanian-ppp-key-aspects2.pdf> <https://pppknowledgegelab.org/countries/albania>

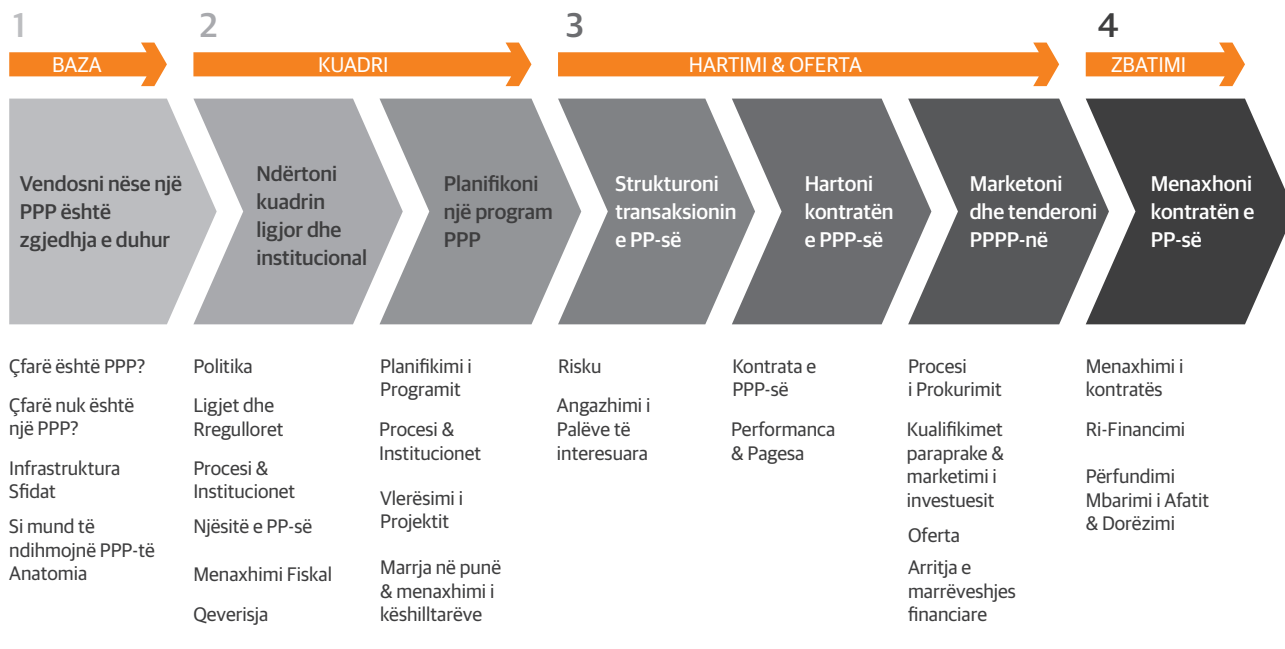
Rëndësia e një studimi të mirë mbi fizibilitetin – nevoja e madhe për të pasur ekspertë të mirë të fushës

Rregullat për dhënien e punëve shtesë dhe shërbimeve të koncesionarëve / partnerëve private

Rishikimi i Procedurave Administrative dhe kritereve të vlerësimit

Metodologjia

Duke qenë se PPP është një temë shumë teknike, do të përdoret mënyra tradicionale e transferimit të njohurive dhe raste studimore reale, nga Shqipëria dhe vendet e BE- së. Do të inkurajohen diskutime ndërmjet TND për të shkëmbyer ekspertizë dhe praktikat e mira duke përfutur qartazi nga shkëmbimet dhe ekspertiza e TND-ve të specializuar në PPP, dhe gjithashtu të kontribuojnë në Strategjinë e PPP-së për Shqipërinë.



TMC5 INOVACIONI I ADMINISTRATËS

Reforma e Administratës Publike dhe ajo e Menaxhimit të Financave Publike adresojnë çështjet e modernizimit të AP dhe MFP- dhe pjesa më e madhe e tyre kanë një dimension novator. Shqipëria ka një Ministri përgjegjëse për Administratën Publike dhe Inovacionin, e cila është në qendër të Strategjisë së BE-së 2020, dhe ka si qëllim të qenit “e zgjuar”. Shumë vende kanë modernizuar administratën e tyre për shërbime radhe, por inovacioni në administratë është një risi e sjellë nga prezantimi i kompjuterit personal nëpër zyra, 30 vjet më parë. Megjithatë, inovacioni nuk mbetet vetëm te kompjuterët. Menaxhimi Publik i Ri (MPR), i cili u prezantua në fillim të viteve 80 në Mbretërinë e Bashkuar, ishte kryesisht i fokusuar në organizim dhe menaxhim- kompjuterët mbetën ajo çka janë, thjesht mjete.

Objektivat e modulit të trajnimit mund të përmbliidhen si më poshtë:

- Një prezantim i përgjithshëm i Qeverisjes Elektronike me shembuj të praktikave të mira nga Shqipëria, BE-ja dhe pjesa tjetër e Botës (si p.sh. renditja vjetore e shteteve më të mira nga OKB);
- Identifikimi i shërbimeve të administratës publike që duhet të kryhen për të zbatuar Axyhendën Dixhitale të Shqipërisë;
- Si të zbatohet në mënyrë të suksesshme një projekt elektronik dhe si të shmangen grackat;
- Ndërgjegjësimi i pjesëmarrësve që qëllimi nuk është përdorimi i TIK; ato janë vetëm mjete;

- Për të prezantuar mbrojtjen e të dhënave, duke përfshirë ndryshimet në ligjin shqiptar me qëllim përafrimin me Rregulloren e Mbrojtjes së të Dhënave të BE- së, dhe Sigurisë së IT- së;

- Për të kuptuar rëndësinë e mbrojtjes së të dhënave dhe përgjegjësinë e TND- së lidhur me këtë çështje;

- Për të ndërgjegjësuar TND-në mbi të dhënat që ata mbajnë përgjegjësi dhe çfarë mund të bëhet në rast se ata nuk kryejnë Sigurimin e IT- së ashtu siç duhet;

- Për të ndihmuar TND- në të kuptojë më tej si mund të përmbushen objektivat sektorial të tyre (arsimi, shëndeti, mbrojtja etj.) dhe detyrimet e tyre në lidhje me Sigurinë e IT- së dhe Mbrojtjes së të Dhënave.

Duke marrë në konsideratë dimensionin novator të kursit në perspektivën e përmbajtjes dhe metodologjisë, trajnuesit dhe menaxherët e trajnimit nga ASPA do të informohen për të maksimizuar të dhënat e marra nga të trajnuarit. Nëse është e mundur, e njëjta metodologji do të përshtatet për tre nën-module në mënyrë që pjesëmarrësit të mësohen me mënyrën e re të të mësuarit aktiv. Në të njëjtën mënyrë, nëse është e mundur, seancat e trajnimit do të jenë të ndara në dy pjesë për çdo lëndë: trajnimi fillestar në formën e një seance të mësuarit online (*e-learning*) dhe pas kësaj, një seancë ballë për ballë (*face-to-face*) të trajnimit. Përdorimi i internetit do të inkurajohej sepse do t'i ekspozonte ata ndaj gjuhëve të huaja, sidomos gjatë analizimit të rasteve studimore nga vendet e tjera të BE-së. Gjithashtu, trajnuesve do t'u lihet mjaft fleksibilitet për të kapitalizuar ekspertizën, pasi ata vetë mund të përfitojnë nga TND-të.

Pamje e Përgjithshme: 4,5 ditë, 3 module nga 1,5 ditë, përfshirë vlerësimin dhe informimin paraprak

TND5.1	Qeverisja Elektronike
TND5.2	Siguria e IT- së
TND5.3	Mbrojtja e të Dhënave

Ndryshimi midis të mësuarit në mënyrë elektronike dhe trajnimit tradicional ballë për ballë, do të organizohet nga trajnuesit sipas kushteve të trajnimit dhe audiencës. Është veçanërisht i rëndësishëm përdorimi i metodave ndërvepruese, diskutime në grupe të vogla, prezantime të shkurtra të praktikave më të mira, etj. Për shkak të specifikës së lëndës, mund të jetë e këshillueshme të kontrollohet së pari nëse TND-të zotërojnë konceptet themelore të përpunimit të të dhënave dhe të software bazë (WORD, Excel dhe PowerPoint), dhe nëse ata përdorin mediat sociale (LinkedIn, Facebook, Twitter , etj.) dhe në çfarë gjuhë.

Këshillohet gjithashtu dhe përdorimi i mjeteve TIK (film, platformë moodle, prezantim ndërveprues, MOOC, etj.) me një ekspert të fushës apo nëpërmjet një Zyre Shërbimi (help desk) për zgjidhjen e problemeve. Mjeti duhet të përgatitet në një mënyrë të tillë që lejon ASPA-n të menaxhojë trajnimin, jo vetëm për ta vendosur atë online, por edhe për ta ndjekur dhe monitoruar pjesëmarrjen në mënyrë që të sigurohet mbi marrjen e njohurisë nga të gjithë, në lidhje me trajnimin elektronik, para se të vijin në sesionin e zhvilluar nga ASPA.

TND5.1 QEVERISJA ELEKTRONIKE

Prezantimi dhe Objektivat

Disa TND tashmë mund të jenë profesionistë të Qeverisjes Elektronike, duke qenë se mund të kenë marrë pjesë në hartimin Strategjisë së Axhendës Digjitale ose Portalit Shqipëria Elektronike. Nga ana tjetër, ekspertiza e juristëve apo specialistëve financiar në grup duhet të kapitalizohet si një aset për sesionit e trajnimit në një frymë të favorshme për të gjithë ndaj punës në grup.

Administrata Elektronike tani është rreth 30 vjeç dhe disa vende janë tepër të avancuara në këtë fushë. Shumë prej gjërave do të mësohen nga përdorimi i internetit dhe nga praktikat më të mira. Kompjuterizimi i administratës publike - dhe "de- materializimi" i dosjeve, bashkë me thjeshtimin e procedurave dhe menaxhimin e tyre në mënyrë elektronike, kanë revolucionarizuar kulturën administrative. Renditja e OKB-së për vitin 2014 ka vendosur Francën në vend të parë, për sa i përket Evropës dhe në vendin e 4 në renditje botërore, pas Koresë së Jugut, Australisë dhe Singaporit ⁵¹. Shumë gjëra mund të bëhen në mënyrë elektronike, në mënyrë që të maksimizohet trajnimi.

Temat Kryesore

Sesioni 1 (online) - Çfarë do të thotë Axhendë Dixhitale për Administratën Publike Shqiptare?

1. Axhenda Dixhitale për Evropën - Strategjia 2020

⁵¹ OJ L 94, 28.3.2014, p. 65-242, <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>

2. Strategjia Ndër-Sektoriale "Akhenda dixhitale e Shqipërisë 2015-2020": (1) qeverisja online në Shqipëri sot, (2) Vizioni dhe objektivat e politikave, (3) Produktet kryesore të strategjisë, (4) burimet financiare, (5) Monitorimi dhe vlerësimi, (6) pozicioni i TND-ve?

3. Pamje e përgjithshme e ligjeve dhe akteve nënligjore në lidhje me Qeverisjen Elektronike;

4. Disa shembuj të Qeverisjes Elektronike:

- a. Shërbimet G2G (nga Qeveria në Qeveri)– procesi ligjor pa dokumentacion
- b. Një portal i fokusuar në përshtatshmërinë e tij me qytetarin, portal i administratës publike franceze www.mon.service-public.fr, rasti i Singaporit www.gov.sg
- c. Pikat e Shërbimit me një ndalesë (në qeverisjen vendore të Mbretërisë së Bashkuar–Njësia Bashkiake Wirral)
- d. Zyra e Shërbimit– si mund të ndryshoj menaxhimi elektronik i dokumenteve punën e nëpunësve civil, dhe si do të mund të ndihmonte në strategjinë e antikorrupsionit
- e. Shembuj të tjerë mund të gjenden: <http://www.egov4dev.org/success/case/>

Seksioni 2 (në ASPA, ministri tjetër, apo organizatë) - Çfarë po ndodh në subjektin e ligjit për Qeverisjen Elektronike, Shërbimet Elektronike, etj. dhe cilat mjete TIK mund të përdoren nga TND-ja në mënyrë efektive?

1. Shërbimet Elektronike: si të përgatitën në mënyrë që mos të hasim "dixhitalizimin e burokracisë"? Cilat janë 4 nivelet e bashkëveprimit (informacioni online, transaksion i njëanshëm, transaksion i dyanshëm dhe ndërveprimi) dhe si do të duket?

2. Ndryshime në ligjin për Shërbimin Elektronik, Nënshkrimin Elektronik dhe ligje apo akte nënligjore të tjera– çfarë do të thotë kjo për TND-në, çfarë pritet prej tyre?

3. Mjetet e Teknologjisë së Informacionit dhe Komunikimit

për Menaxhimin në Shqipëri – prezantim sipas pikëpamjes së TND-ve:

- a. Sistemi elektronik i menaxhimit të dokumentacionit (faza pilot)
- b. GovNet (platform government gateway)
- c. e-Albania: portal për qytetarët dhe bizneset për më tepër transparencë dhe më pak korrupsion
- d. Një mjet për të menaxhuar projektet ("Microsoft Project" ose të tjera)
- e. Mjete të tjera TIK të përdorura në Administratën Publike në Shqipëri

4. Zbatimi i mjeteve të reja të TIK në organizatë – si duhet të duket procesi në mënyrë që të arrihen qëllimet e tij– diskutim në grup

Metodologjia

Informimi nga trajneri dhe sa më shumë trajnime elektronike të jetë e mundur, raste studimore, diskutime në grup, përdorim i gjerë internetit - me përfitim ekspozimin ndaj gjuhëve të huaja, sidomos ndaj gjuhës angleze dhe asaj frënge. Gjithashtu, mund të organizohet një vizitë në terren.

TND5.2 SIGURIA NË LIDHJE ME TEKNOLOGJINË E INFORMACIONIT

Prezantimi dhe Objektivat

Siguria e IT-së përballet sot me dy kërcënime, dështimi teknik dhe sulmet kriminale. Me progresin teknik kompjuterët, rrjetet dhe të gjithë IT hardware dhe software janë bërë të besueshme dhe elastike. Por, me sulmet masive kibernetike të fundit ndaj serverëve tepër të rëndësishëm në organizatat publike dhe private, siguria e IT-së është bërë një çështje strategjike dhe një sfidë menaxheriale për TND-të, të cilët jo gjithmonë janë të përgatitur mirë për t'u përballur me këtë dobësi të re.

Objektivat e trajnimit do të jenë:

- Për të ofruar njohuri mbi sigurinë e IT-së dhe për të ofruar kuptueshmëri të plotë të rregullave për mbrojtjen e të dhënave dhe sigurisë së IT-së
- Për të dhënë një pasqyrë se si të punojmë në mënyrë efikase me menaxherin e IT-së dhe Specialistin e Mbrojtjes së të Dhënave (nëse ka);
- Për të bërë pjesëmarrësit të vetëdijshëm se mbrojtja e të dhënave personale dhe siguria e IT-së janë të rëndësishme në çdo pjesë të punës së bërë në administratën publike, pavarësisht nga ministria, mjedisi, arsimi, infrastruktura, shëndeti, etj.
- Për të ndihmuar menaxherët e lartë të vlerësojnë në mënyrë të paanshme raportet e menaxherëve të tyre të IT-së dhe të ndihmojnë ata të maksimizojnë kontributet e departamentit të IT.

Temat Kryesore

Trajnimi parashikon një hyrje të përgjithshme e cila krijon lidhjen midis mbrojtjes së të dhënave dhe sigurisë në IT:

Hyrje në të Dhënat e Sigurimit (siguria e IT-së) nga këndvështrimi i Trupës së Nivelit të Lartë Drejtues:

Kërcënimet e IT-së për të dhëna, kryesisht viruset dhe sulmet kibernetike –për çfarë jemi përgjegjës në të vërtetë?

Rëndësia e të dhënave të përpunuara nga institucionet publike - çfarë mund të ndodhë në qoftë se institucioni nuk i ka siguruar të dhënat? Sa mund të kushtojë për të marrë përsëri këto të dhëna (në qoftë se është e mundur!)?

Si mund të kontrolloj një Drejtues i Nivelit të Lartë nëse institucioni ka procedura të mira mbi sigurinë e IT-së (për shembull procedura për një sulm kibernetik, procedurat e backup, vazhdimësia e punës, menaxhimi i krizave që kanë të bëjnë me mungesën e sistemeve të IT- së), dhe në qoftë se ata punojnë vërtet? A mund të pyesin ata Agjencinë Kombëtare të Shoqërisë së Informacionit apo ndonjë institucion tjetër për të kërkuar ndihmë (për të bërë auditimin e parë dhe pastaj për ta përsëritur atë një herë në vit)?

Si mund të kontrollojnë Trupën e Nivelit të Lartë nëse punonjësi i IT-së siguron të dhënat dhe sistemet në mënyrën e duhur?

Sa të mbrojtura janë procedurat e nënshkrimit elektronik ose pagesa elektronike (taksat), nëpërmjet IT- së si një mjet për dërgimin dhe marrjen e dokumentacionit të nënshkruar në mënyrë elektronike mes institucioneve publike)

Metodologjia

Informimi nga trajnuesi për më tepër tema teknike - me ndihmën e njohurive të TND- së lidhur me temën, nëse ka njohuri. Puna në grup për shkëmbimin e ideve dhe mendimeve.

Raste studimore të kohëve të fundit për të përshkruar situatat, analizuar dobësitë e sistemeve të IT- së të sulmuara, analizuar reagimet, përlogaritur koston e incidenteve (teknike, penale, etj.).

TMC5.3 MBROJTJA E TË DHËNAVE

Prezantimi dhe Objektivat

Mbrojtja e të dhënave ka filluar të shfaqet si një çështje e rëndësishme në mesin e viteve 70. Në Britaninë e Madhe u publikua një raport i rëndësishëm lidhur me "Kompjuterët dhe privatësinë". Kështu që, në të gjithë Evropën, qytetarët filluan të reagojnë dhe të kërkojnë mbrojtjen e të dhënave të tyre nga "Big Brother"⁵².

Rasti i Francës është i vlefshëm të studiohet. Në vitin 1973 u krijua Avokat i Popullit, fillimisht i quajtur Médiateur de la République, i zëvendësuar më pas nga Défenseur des droits në vitin 2011. Në vitin 1978, u krijua Komisioni Kombëtar për Përpunimin e të Dhënave dhe Lirisë⁵³ për të trajtuar çështjen e mbrojtjes së të dhënave - sot trajtohen në "mburojë të privatësisë" dhe CADA⁵⁴, Komisioni mbi të Drejtën e Aksesit të Dokumenteve Administrative, të krijuar me ligj. Gati 40 vjet më vonë,

këto dy komisione janë ende tepër aktive dhe kanë rol mbrojtës. Të gjitha vendet evropiane filluan të hartojnë një legjislacion të krahasueshëm dhe 10 vjet pas rënies së murit të Berlinit, vendet e ish-bllokut komunist bënë të njëjtën gjë. Kuadri ligjor për mbrojtjen e të dhënave të BE-së u krijua për herë të parë në Direktivën 95/46 / EC, si dhe mbi të drejtat themelore për jetën private dhe mbrojtjen e të dhënave, siç parashikohet në Nenin 8 të Konventës Evropiane për të Drejtat e Njeriut dhe nenet 7 dhe 8 të Kartës për të Drejtat Themelore të Bashkimit Evropian⁵⁵. Më shumë të drejta për të dhënat tuaja personale⁵⁶. Rregullorja e fundit e BE-së, Rregullorja (Eu) 2016/679 e Parlamentit Evropian dhe e Këshillit, më datë 27 prill 2016 mbi mbrojtjen e personave fizikë në lidhje me përpunimin e të dhënave personale dhe lëvizjen e lirë të këtyre të dhënave, si dhe shfuqizimin e Direktivës 95/46 / EC (Rregullorja e Përgjithshme për Mbrojtjen e të Dhënave), së shpejti do të integrohet në ligjin shqiptar - siç thuhet nga Zyra e të Drejtës për Informim dhe nga Komisioneri për Mbrojtjen e të Dhënave.

Hapi tjetër janë të dhënat e hapura (open data), për të cilin është përgatitur një ligj në Francë mbi shërbimin publik për të dhëna⁵⁸, një platformë e hapur për të dhënat publike franceze⁵⁹ është krijuar, dhe Partneriteti Qeveria e Hapur (OGP)⁶⁰ mban Samitin e 4-t Global gjatë periudhës 7-9 dhjetor 2016 në Paris, me krerët e shteteve nga 70 vende: *"OGP është e angazhuar për promovimin e parimeve të qeverisjes së hapur dhe transparente nëpërmjet konsultimeve dhe pjesëmarrjes civile, duke përforcuar integritetin publik dhe luftën kundër korrupsionit, si dhe duke rritur qasjen në teknologjitë e reja për të nxitur demokracinë, duke nxitur risi dhe progres."*

⁵² Cf. George ORWELL's novel « 1984 »

⁵³ <https://www.cnil.fr/> Commission Nationale Informatique et Libertés

⁵⁴ <http://www.cada.fr/> Commission d'accès aux documents administratifs

⁵⁵ http://ec.europa.eu/justice/dataprotection/article29/pressmaterial/pressrelease/art29_press_material/2016/press_release_shield_en.pdf

⁵⁶ <https://www.cnil.fr/en/infographic-more-rights-your-personal-data>

⁵⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TEXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

⁵⁸ <https://www.etalab.gouv.fr/loi-pour-une-republique-numerique-lancement-dune-consultation-sur-le-service-public-de-la-dotnee>

⁵⁹ <https://www.data.gouv.fr/fr/> "Share, improve, use again public data"

⁶⁰ <http://www.opengovpartnership.org/events/ogp-global-summit-2016-paris>

Temat Kryesore

Struktura e Mbrojtjes të kuadrit ligjor dhe sfidat kryesore

Koncepti i të dhënave të hapura dhe operacioneve të tij

Roli i TND-së në mbrojtjen e të dhënave dhe zbatimin e të dhënave të hapura

Metodologjia

Prezantimet "Mbështetje për Komisionerin për Mbrojtjen e të Dhënave Personale (KMDP) me Trajnimin e Zyrtarëve për Mbrojtjen e të Dhënave në Sektorin Publik Shqiptar" mund të përditësohen. Rastet Studimore (të përpunimit të të dhënave nga Ministria si punëdhënëse, Zbulimi i të dhënave personale për forcat e policisë, Përpunimi i të dhënave personale nga organet tatimore, Europol, sistemet Cloud të përdorura nga një autoritet publik, Shërbime shkatërrimi të mediave të jashtme për dokumente të shkruara dhe bartës të të dhënave elektronike, Sfida të mëdha për sigurinë në pajisjet e lëvizshme, etj.) dhe hyn në rol dhe diskutime mbi Zyrtarin e Mbrojtjes së të Dhënave (OPAK) - background të BE-së, rolin dhe detyrat në Shqipëri, Ligjshmëria e Procesimit të të dhënave personale, Transferimi Ndërkombëtar i të dhënave, Delegimi i Procesimit të të Dhënave Personale, procesi i njoftimit në lidhje me bazat e të dhënave.

SHTOJCAT:

Shtojca 1: Kuadri institucional dhe ligjor i trajnimit të TND: Ligji nr. 152/2013 "Shërbimi Civil", ndryshuar sipas ligjit n° 178/2014; Rregullat mbi Organizimin dhe Funkcionimin e Shkollës së Administratës Publike dhe Trajnimit të Nëpunësve Civil.

Shtojca 2: OBZHE/ OECD Struktura e Kompetencave Treguesit Kyç për Nivelin 5 apo TND.

Shtojca 3: Një rast studimor mbi metodologjinë bazuar në raste reale.

Shtojca 4: Raporti i OSBE-së Vlerësimi i Trajnimit Anti-Korrupsion Ekzistues për Administratën Publike Shqiptare dhe Kuadri për Propozimin e një Programi të Ri të Trajnimit në fushën e Anti-Korrupsionit, Modulet e Trajnimit për Zyrtarët e Nivelit të Lartë (fq. 16-18).

Shtojca 5: Lexime të mëtejshme mbi monitorimin dhe zhvillimin në karrierë pas trajnimit të menaxherëve të lartë.

Shtojca 6: Raporti PNUD 2016, Integrimi Gjinor në Projekt-Programin e Trajnimit të ASPA-s Projekt- Programi i Trajnimit të TND- ve Program.

Shtojca 1: Ekstrakt Përmbledhës mbi Mangësitë Gjinore të Identifikuara dhe Rekomandimet e Propozuara për Projekt Programin e Trajnimeve për Administratën Publike

Shtojca 2: Tabela Përmbledhëse mbi Vlerësimin e

Barazisë Gjinore dhe Rekomandimet për kurrikulën e Trajnimit të Trupës të Nivelit të Lartë Drejtues në Administratën Publike Shqiptarë, ekstrakt i tabelës.

Shtojca 7:

Një rast studimor mbi metodologjinë bazuar në raste reale.

SHTOJCA 1: KUADRI INSTITUCIONAL DHE LIGJOR I TRAJNIMIT TË TND

Ligji n° 152/2013 "Shërbimi Civil", ndryshuar sipas ligjit n° 178/2014

KREU VI

NËPUNËSIT CIVILË Ë NIVELIT TË LARTË DREJTUES

Neni 27

Trupa e nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues

1. Nëpunësit civilë të kategorisë së lartë drejtuese në institucionet e administratës shtetërore, të emëruar sipas nenit 28, të këtij ligji, përbëjnë trupën e nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues (në vazhdim "TND").
2. Numri i përgjithshëm i nëpunësve civilë të kategorisë së lartë drejtuese, anëtarë të TND-së, është sa numri i pozicioneve të rregullta të kategorisë së lartë drejtuese ekzistuese në strukturat e miratuara apo të parashikuara për t'u miratuar brenda vitit buxhetor, në institucionet e administratës shtetërore, plus një rezervë prej 15 për qind e këtij numri.

3. Numri i përgjithshëm i anëtarëve të TND-së përcaktohet në ligjin vjetor të buxhetit, ndërsa numri i anëtarëve, që do të rekrutohen çdo vit, përcaktohet në planin vjetor të rekrutimit.

4. Pranimi në TND mund të bëhet vetëm nga personat që kanë përfunduar formimin e thelluar në ASPA, me përjashtim të rasteve të parashikuara në pikën 5 të këtij neni dhe në nenin 30, pika 5/1, të këtij ligji.

5. Përjashtimisht, deri në daljen e grupit të parë të studentëve të ASPA-s apo kur prurjet nga ASPA nuk janë të mjaftueshme, pranimi në TND bëhet nëpërmjet një konkursi kombëtar, sipas nenit 29 të këtij ligji.

Neni 28

Pranimi në TND nëpërmjet ASPA-s

1. Pranimi në programin e formimit të thelluar për TND-në në ASPA bëhet nëpërmjet një konkursi kombëtar, i cili është i hapur vetëm për nëpunësit civilë të kategorisë së mesme drejtuese dhe nëpunësit e nivelit të lartë drejtues në institucionet e pavarura, si dhe për çdo individ tjetër, që nuk është pjesë e shërbimit civil, që plotësojnë kërkesat specifike për pranimin në TND.

2. Procedura e pranimit në programin e formimit të thelluar organizohet nga DAP-i, në bashkëpunim me ASPA-n, sipas parimeve të nenit 20 të këtij ligji.

3. Vlerësimi i kandidatëve për pranimin në programin e formimit të thelluar për TND- në në ASPA bëhet nga Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes, i krijuar sipas nenit 31 të këtij ligji.

4. Vetëm kandidatët e vlerësuar mbi pragun minimal të 70 për qind të pikëve të përgjithshme të vlerësimit të konkursit kombëtar, sipas radhës së renditjes dhe brenda numrit të miratuar të pranimit në TND, sipas planit vjetor, pranohen të kryejnë studimet në programin e formimit të thelluar për TND-në.

5. Kandidatët, që përfundojnë formimin e thelluar, emërohen nga DAP-i si nëpunës civilë të nivelit të lartë drejtues, anëtarë të TND-së, në bazë të renditjes përfundimtare.

6. Këshilli i Ministrave miraton kërkesat specifike për pranimin në TND dhe procedurën e hollësishme të pranimit në programin e formimit të thelluar në ASPA.

Neni 29

Pranimi i drejtpërdrejtë në TND

1. Pranimi në TND, në rastin e parashikuar në pikën 5 të nenit 27 të këtij ligji, bëhet drejtpërdrejt nëpërmjet një konkursi kombëtar, i cili është i hapur vetëm për nëpunësit civilë të kategorisë së mesme drejtuese, që plotësojnë kërkesat specifike për pranimin në TND. Përgjatshimisht, Këshilli i Ministrave mund të vendosë që procedura e pranimit në TND të jetë e hapur edhe për kandidatët e tjerë, që plotësojnë kërkesat specifike për pranimin në TND.

2. Procedura e pranimit në TND organizohet nga DAP-i, sipas parimeve të nenit 20 të këtij ligji.

3. Vlerësimi i kandidatëve kryhet nga Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes, i krijuar sipas nenit 31 të këtij ligji.

4. Kandidatët e vlerësuar mbi pragun minimal të 70 për qind të pikëve të përgjithshme të vlerësimit, sipas radhës së renditjes dhe brenda numrit të miratuar të pranimit në TND, sipas planit vjetor, emërohen nga DAP-i si nëpunës civilë të nivelit të lartë drejtues, anëtarë të TND-së. Këshilli i Ministrave miraton kushtet dhe kërkesat specifike për pranimin në TND dhe procedurën e hollësishme të pranimit.

Neni 30

Caktimi i anëtarit të TND-së në një pozicion të rregullt

1. Anëtarët e TND-së mund të caktohen në çdo pozicion të rregullt të kategorisë së lartë drejtuese, të përcaktuar sipas pikës 4 të nenit 19 të këtij ligji, apo të caktohen koordinatorë të posaçëm.

2. Plotësimi i një vendi të lirë të kategorisë së lartë drejtuese në një institucion të administratës shtetërore mund të bëhet vetëm me një anëtar të TND-së. Çdo emërim i kategorisë së lartë drejtuese, në kundërshtim me përcaktimet e bëra në këtë ligj, është absolutisht i pavlefshëm.

3. Një anëtar i TND-së mund të emërohet edhe në një pozicion të kategorisë së mesme drejtuese, me pëlqimin e tij dhe të DAP-it.

4. Anëtari i TND-së, i caktuar si koordinator i posaçëm apo në një pozicion të kategorisë së mesme drejtuese:

a) për dy vitet e para përfiton pagën e klasës më të ulët të kategorisë së nivelit të lartë drejtues;

b) nëse nuk është emëruar në një pozicion të rregullt për të paktën 6 muaj në 2 vitet e para, përfiton 50 për qind të

pagës së klasës më të ulët të kategorisë së nivelit të lartë drejtues, për një periudhë 2-vjeçare në vazhdim;

c) nëse nuk është emëruar në një pozicion të rregullt për të paktën 8 muaj në 4 vitet e para, ai mbetet anëtar i TND-së pa të drejtë page.

5. Një institucion i pavarur apo një njësi e qeverisjes vendore, me pëlqimin e nëpunësit dhe miratimin e Departamentit të Administratës Publike, mund të zgjedhë drejtpërdrejt një anëtar të TND-së dhe ta emërojë atë në një pozicion të kategorisë së lartë drejtuese në institucionin përkatës.

5/1. Departamenti i Administratës Publike, me kërkesë të nëpunësit të kategorisë së lartë drejtuese në institucionet e pavarura dhe pas marrjes së pëlqimit të njësisë përgjegjëse në këto institucione, mund ta emërojë këtë nëpunës në një pozicion TND-je në institucionin e administratës shtetërore. Në këtë rast, nëpunësi detyrohet të ndjekë programin e formimit të thelluar të kandidatëve për anëtarë të trupës së nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues në ASPA.

6. Këshilli i Ministrave miraton rregullat për menaxhimin dhe lëvizjen e anëtarit të TND-së.

Neni 31

Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-në

1. Komisioni Kombëtar i Përzgjedhjes për TND-në përbëhet nga nëntë anëtarë:

- a)** një përfaqësues nga DAP-i, i cili kryeson komisionin;
- b)** dy përfaqësues nga ASPA, nga të cilët njëri jo nëpunës i ASPA-s.
- c)** një përfaqësues i TND-së;

ç) pesë personalitete të pavarura me përvojë profesionale dhe integritet.

2. Pesë personalitetet e pavarura emërohen nga Këshilli i Ministrave për një mandat 5-vjeçar, me përjashtim të anëtarëve të parë, njëri prej të cilëve, i zgjedhur me short, zëvendësohet çdo vit.

3. Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishtme për përbërjen, përzgjedhjen, vendimmarrjen dhe pagesën e anëtarëve të Komisionit Kombëtar të Përzgjedhjes për TND-në.

Neni 32

Pranimi i nëpunësve civilë të kategorisë së lartë drejtuese në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore

1. Pranimi në kategorinë e nëpunësve civilë të lartë drejtues në institucionet e pavarura dhe njësitë e qeverisjes vendore bëhet me konkurrim të organizuar për një apo disa pozicione të lira dhe është i hapur për nëpunësit civilë të kategorisë së mesme drejtuese. Përjashtimisht, titullari/organi vendimmarrës i institucionit mund të vendosë që procedura e pranimit të jetë e hapur edhe për kandidatët e tjerë, jashtë shërbimit civil, që plotësojnë kërkesat specifike për pranimin në këtë kategori, por në asnjë rast ky numër nuk mund të jetë më shumë se 15 për qindtë numrit të përgjithshëm të anëtarëve të kategorisë së lartë drejtuese për atë institucion. Çdo emërim i kategorisë së lartë drejtuese, në kundërshtim me përcaktimet e bëra në këtë ligj, është absolutisht i pavlefshëm.

2. Konkurrimi organizohet në përputhje me nenin 20 të këtij ligji nga njëjësia e menaxhimit të burimeve njerëzore të institucionit.

3. Këshilli i Ministrave miraton rregullat e hollësishme për krijimin, përbërjen dhe veprimtarinë e komiteteve të përhershme të pranimit, si dhe rregullat e hollësishme për procedurën e pranimit dhe vlerësimin e kandidatëve.

REPUBLIKA E SHQIPËRISË

KËSHILLI I MINISTRAVE

VENDIM

Nr.138, datë12.03.2014

PËR

RREGULLAT E ORGANIZIMIT E TE FUNKSIONIMIT TE SHKOLLËS SHQIPTARE TE ADMINISTRATËS PUBLIKE DHE TRAJNIMIN E NËPUNESVE CIVILE

Në mbështetje të nenit 100 të Kushtetutës dhe të neneve 8, 9 e 69, të ligjit nr.152/2013, "Për nëpunësin civil", me propozimin e ministrit të Punëve të Brendshme dhe të ministrit të Shtetit për Inovacionin dhe Administratën Publike, Këshilli i Ministrave vendosi:

KREU III

PROGRAMET E OFRUARA NGA ASPA DHE TARIFAT

1. ASPA ofron programet e trajnimit të thelluar, të vazhdueshëm dhe të përgatitjeve paraprake për kandidatët jashtë shërbimit civil.

2. ASPA ofron programin e formimit të thelluar për kandidatët për kategorinë e nëpunësve civilë të nivelit të lartë drejtues, anëtarë të TND-së, pa pagesë. Ky program është i detyrueshëm të ndiqet.

3. ASPA ofron, pa pagesë, programin e formimit të thelluar për anëtarët e TND-së të pranuar sipas nenit 29, të ligjit nr.152/2013. Ky program është i detyrueshëm të ndiqet. Anëtarët e TND-së, të pranuar sipas nenit 29, të ligjit nr.152/2013, që ndjekin programin e formimit të thelluar, nuk i nënshtrohen testimit në përfundim të këtij programi.

4. Programi i formimit të thelluar zgjat 280 ore trajnimi dhe zhvillohet 2 (dy) ditë në javë. Ky program realizohet brenda 6 (gjashtë) muajve.

5. Trajnerët për programin e formimit të thelluar duhet të përmbushin kriteret e përmendura në pikën 3, të kreut 6, të këtij vendimi.

6. ASPA ofron program të formimit të thelluar dhe të vazhdueshëm, në baze të të cilit trajnohen në vazhdimësi dhe në lidhje me punën nëpunësit civilë të të gjitha kategorive, si dhe çdo individ tjetër jashtë këtij shërbimi, vendas ose i huaj.

a) Trajnimi i detyrueshëm gjate periudhës së provës, i përcaktuar në nenin 24, të ligjit 152/2013, "Për nëpunësin civil";

b) Trajnimi për zhvillimin e karrierës së nëpunësve të administratës publike dhe për përparimin në page;

c) Trajnimin për përshtatje profesionale, në rastet e ndryshimit të kërkesave të vendit të punës;

y) Trajnimi me karakter të posaçëm për kryerjen e detyrave të veçanta për nëpunësit e administratës publike.

7. Personat jashtë shërbimit civil që ndjekin programin e formimit të thelluar paguajnë për çdo ditë trajnimi 5,000 (pesë mijë) lekë.

8. Personat jashtë shërbimit civil që ndjekin programet e formimit të vazhdueshëm paguajnë 3 000 (tre mijë)- 7,000 (shtate mije) lekë për kurs trajnimi, në varësi të kohëzgjatjes së kursit.

9. Në programin e formimit të vazhdueshëm përfshihen:

10. ASP A ofron mundësinë e përgatitjes paraprake të kandidatëve për të marrë pjesë në konkurrimin e hapur për kategorinë ekzekutive, kundrejt tarifës prej 5 000 (pese mije) lekësh.

11. Kriteret dhe dokumentet e kërkuara për personat jashtë shërbimit civil, që dëshirojnë të ndjekin programet e ASPA-s, përcaktohen nga drejtori i ASPA-s dhe behën publike në faqen online të ASPA-s e të DAP-it.

SHTOJCA 2: STRUKTURA E KOMPETENCAVE PËR NIVELIN 5 APO TND

http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

Familja e Punëve

Klasifikimi i vendeve të punës në familje i lejon Organizatës të përcaktojë nëse zotëron aftësitë e nevojshme për të arritur ndikimin maksimal dhe të përcaktojë se ku janë të vendosura këto aftësi. Familjet e punës mund të përdoren për të përcaktuar kërkesat e punës në nivel të korporatës për punë të ngjashme, për të identifikuar përplasje dhe ura të mundshme për lëvizjen e brendshme, për të siguruar mundësi për të mësuarit e korporatave, dhe për të hartuar programe të strukturuar të zhvillimit të karrierës.

Në OBZHE, çdo punë përfshihet në një nga tri familjet e punës:

1. Udhëheqja Ekzekutive,
2. Politikat e Kërkimeve, Analiza dhe Këshilla,
3. Menaxhimi i Përbashkët dhe Administrimi.

Udhëheqja Ekzekutive

Punët në këtë familje përfshijnë hartimin, udhëheqjen dhe drejtimin e OBZHE- së dhe të punonjësve të saj për të arritur objektivat strategjike.

pozicionet tipike të punës në këtë familje përfshijnë Drejtorin, Zëvendës Drejtorin, Shefin e Divizionit dhe Këshilltarin.

Politikat e Kërkimeve, Analiza dhe Këshilla

Punët në këtë familje janë të përfshira direkt në analizat e politikave që prodhojnë rezultatet kryesore, të cilat mbështesin OBZHE- në në arritjen e objektivave të saj strategjike.

Pozicionet tipike të punës në këtë familje janë Ekonomistët, Analistët Politikë dhe Staticienët.

Menaxhimi i përbashkët dhe Administrimi

Punët në këtë familje menaxhojnë aktivitetet korporative të OBZHE-së në mbështetje të prodhimit efikas dhe efektiv, dhe të shpërndarjes së produkteve afat- shkurtër. Punët në këtë familje grupohen së bashku nën kategoritë e mëposhtme:

- Komunikimi (p.sh. Asistentët e Komunikimit, Menaxherët e Marketingut)
- Financa (p.sh. Asistentët e Financës, Menaxherët e Financës)
- Menaxhimi i Përgjithshëm dhe Administrimi (p.sh. Sekretaret/ Asistentet, Këshilltarët e Menaxhimit të Burimeve)
- Burimet Njerëzore (p.sh. Specialistët e BNJ, këshilltarët e BNJ)
- Teknologjia e Informacionit (p.sh. Asistent IT, Analist i Aplikacioneve)
- Shërbimet e Gjuhës (p.sh. Përkthyesit dhe Interpretuesit)
- Funksione Ligjore (p.sh. Avokatët)
- Shërbimet dhe Operacionet (p.sh. Specialistët e Logjistikës, Dokumentuesit dhe Menaxherët e Sigurisë)

Kompetencat Teknike

Kompetencat specifike zakonisht duhet të kryejnë një punë të caktuar në një prej familjeve të punës. Këto njihen gjithashtu si kompetenca teknike. Kompetencat teknike mbulojnë fusha të ndryshme të ekspertizës, të përshtatshme për punën e zbatuar në OBZHE. Kompetencat teknike janë në zemër të asaj që ne bëjmë. Kërkesat për kompetencat teknike për të kryer me sukses një punë të caktuar, janë të shpallura në lajmërimet e punës.

Kompetencat Thelbësore

Kompetencat thelbësore përmbledhin aftësitë që janë të rëndësishme në të gjitha punët dhe që ne besojmë në mënyrë kolektive se ato kontribuojnë në suksesin e përgjithshëm të OBZHE-së. Në të njëjtën kohë, rëndësia e kompetencave thelbësore mund të ndryshojë sipas detyrave specifike të punës dhe kërkesat.

Struktura e Kompetencave të OBZHE- se shfaq pesëmbëdhjetë Kompetenca Thelbësore të klasifikuara në tre grupe.

Klasifikimi blu grupon kompetencat e shpërndarjes

Klasifikimi lejla grupon kompetencat ndër- personale

Klasifikimi jeshil lidhet me kompetencat strategjike

Çdo nivel i kompetencave thelbësore ka tregues të sjelljes që shprehin/ theksojnë si një individ mund të paraqes këtë kompetencë. Treguesit e sjelljes janë të hartuar për të treguar kërkesat për një performancë të suksesshme.

Niveli 5 është i lidhur me punë të tilla si ato të Titullarëve të Departamentit, Këshilltarëve, Zëvendës Drejtorët dhe Drejtorët.

Të menduarit në mënyrë analitike

- Është kërkuar nga palë të tjera të ofrohen këshilla dhe zgjidhje mbi mënyrën më të mirë të interpretimit dhe përdorimit të informacionit.

- Dallimi I nivelit të presionit apo ndikimit të aplikuar në çdo aspekt të analizës, në lidhje me një kontekst më të gjerë.

Fokusi I Arritjeve

- Vlerëson punën në grup kundër qëllimeve dhe identifikon fushat për përmirësim.

- Përkthen mundësitë e biznesit në masa konkrete që janë të dobishme për Organizatën.

- Guxon të ndërmarrë rreziqe të llogaritura në mënyrë që të zhvillohet biznesi në mënyrë pozitive.

Hartimi i Aftësive

- Merret me krijimin e komunikimit strategjik të shkruar për Organizatën.

- Shqyrton punë komplekse dhe / ose të ndjeshme për të kryer identifikimin e ndikimit për Organizatën.

Të menduarit Fleksibël

- Është intelektualisht i shkathët në përgjigje të sfidave të brendshme dhe të atyre të jashtme.

- Kërkon ide dhe përgjigjet pozitivisht ndaj personelit, komisioneve dhe

Sekretarit të Përgjithshëm.

Burimet Menaxheriale

- Vendos dhe përcakton prioritetet dhe riorganizon personelin për të rritur kapacitetin e reagimit të grupit të brendshëm dhe kërkesave të jashtme.
- Vlerëson ndikimin financiar të vendimeve dhe zhvillon strategji për të adresuar çështjet e burimeve financiare.

Puna në Grup dhe Udhëheqja

- Bën detyrat e ekipit brenda dhe jashtë Departamentit / Drejtorisë për të lehtësuar punën horizontale.
- Deleton autoritet që të eci sipas përgjegjësi, dhe ka punonjës të përgjegjshëm për të rënë dakord për angazhimet.
- I përfshin të tjerët në mënyrë të përshtatshme në vendimet dhe planet që do ndikojnë ata.
- Promovon moral grupi dhe produktivitet duke qenë i qartë mbi rezultatet dhe pritshmëritë.
- Sheh konflikt që lind dhe ndërmerr veprime për Departamentin/ Drejtorinë / Organizatën.

Fokusi ndaj Klientit

- Ndërton besimin e klientit duke përdorur reputacionin e vet personal në komunitetin dhe ekspertizën ndërkombëtare.
- Di kur është e përshtatshme për të nxitur klientët të marrin në

konsideratë çështje të vështira dhe vepron në përputhje me rrethanat.

- Përcakton drejtimin strategjik dhe mundësitë afatgjata për të përmbushur nevojat e klientit, të cilat janë në zhvillim e sipër.
- Monitoron, vlerëson dhe, sipas nevojës, rinovon modeli e shërbimit ndaj klientit dhe standardet e shërbimit.

Ndjeshmëria Diplomatike

- Trajton një rast taktikisht, sidomos kur bashkëpunon me nivelin e lartë të zyrtarëve të Qeverisë.
- Di kur të mbajë qëndrim dhe kur të akomodojë.

• Dëgjon dhe kupton në mënyrë të përshtatshme mendime apo ndjenja të pathëna të të tjerëve dhe vepron ashtu siç e kërkon situata.

Influencimi

- Menaxhon çështje të komunikimit strategjik për organizatën, në situata me ekspozim të lartë.
- Menaxhon pyetje të vështira mbi pika të qarta (p.sh. Nga ekzekutivët e lartë, punonjësit publik, grupe interesi, apo media).
- Paraprin dhe ndërton ndaj veprimeve të të tjerëve për të mbajtur dhe për të mbështetur një qasje.
- Përdor ekspertë apo palë të tjera për të influencuar (p.sh. Ndërmerr disa veprime në të njëjtën kohë për të paraqitur argument, mbledh koalicionet politike, ndërton skenarë paraprakisht për të mbështetur idetë.

- Kryen veprime që lenë impakt për të fituar një argument apo për të arritur një marrëveshje.

Negocimi

- Punon në mënyrë konstruktive drejt një zgjidhje të favorshme gjatë negociatave.
- Hulumton zgjidhje kreative me të tjerët për të kapërcyer antagonizëm dhe për të zhvilluar partneritete.
- Udhëheq me sukses negociatat me impakt të lartë sipas parimeve të forta.
- Tregon më shumë se një stil të preferuar për negociata (p.sh. konkurruese, bashkëpunuese, duke shmangur, kompromis, akomodim) dhe përshtatet në varësi të homologut dhe kontekstit.
- Tregon aftësi për të bërë një hap mbrapa në procesin e negociatave, kur është e nevojshme, por duke qëndruar i fokusuar te objektivi.

Njohuria Organizative

- Përdor njohuri mbi politikat e korporatave në menaxhimin e situatave komplekse në mënyrë efektive dhe me maturi.
- Kupton natyrën dhe kufijtë e organizatave respektive dhe agjencive qeveritare, dhe e përdor atë njohuri për të ndikuar dhe për të udhëhequr.
- Merr pronësinë e pajtueshmërisë dhe çështjeve etike dhe të tjera, për të mbrojtur reputacionin e Organizatës dhe për të respektuar detyrimet e saj.

Zhvillimi i Talentit

- Deleton autoritet dhe përgjegjësi në kapacitetin e kryerjes së një detyre sipas mënyrës personale të një punonjësi dhe inkurajon të tjerët të udhëheqin dhe të mësojnë aftësi të reja.
- Promovon ndarjen e ekspertizës dhe mbështet mundësitë e mësimin midis Departamenteve/Drejtorive/Organizatës.
- Zhvillon një kuptueshmëri të përbashkët dhe është transparent për potencialin e punonjësve dhe ndërmarrjen e përgjegjësive të reja nga ana e tyre.
- Vendos një shembull për zhvillimin e punonjësve në Departament/Drejtori/Organizatë.
- Inkurajon të tjerët të zhvillojnë punonjësit e tyre përmes dialogut të zhvillimit dhe planeve të veprimit.

Përputhja Organizative

- Përdor disa mjete për të komunikuar nevojat e Organizatës dhe drejtimet strategjike.
- Zhvillon një drejtim strategjik për një nga njësitë që lidh rolin e grupit të punës me suksesin e Organizatës.
- Siguron që iniciativat dhe prioritetet në një fushë të jenë të integruara me njëra tjetrën dhe në përputhje me prioritetet strategjike të një Organizate më të gjerë.
- Organizon njerëz, procese dhe struktura në përputhje me drejtimin strategjik dhe nevojat Organizative.

Bashkëpunim Strategjik (Network)

- Menaxhon marrëdhëniet ndërmjet organizatave të rëndësishme të jashtme dhe entitetet qeveritare për të krijuar mundësi të gjera.
- Përdor rrjete të marrëdhënieve, që tashmë janë të themeluara, për të kërkuar informacion me rëndësi strategjike dhe për të siguruar një pozitë me influencë në forumet kyçe.

Mendimi Strategjik

- Kupton pozitën e OBZHE-së, në kontekstin e gjerë botëror; përcjell një kuptim të plotë të pikave të forta, dobësive, mundësive dhe kërcënimeve; të Organizatës / Drejtorisë/ Departamentit, identifikon gjithashtu edhe pikat e forta që bëjnë diferencimin nga konkurrentët.
- Merr në konsideratë një pamje të madhe ndërkohë që vendos prioritetet dhe rrugën që do të ndërmerret.

SHTOJCA 3: NJË RAST STUDIMOR MBI METODOLOGJINË BAZUAR NË RASTE REALE

Disa element pedagogjik të kontekstit:

Normalisht, njohuria dhe kultura duhet të fitohen në universitet dhe në institutet kërkimore, aftësitë profesionale janë fituar në shkolla të specializuara teknike ose profesionale në nivelin e menaxhimit të mesëm dhe aftësitë e përgjithshme të menaxhimit më të lartë janë zhvilluar, forcuar dhe ushtruar dhe "shkolla praktike" si Shkolla Kombëtare e Administratës Publike (ENA) në Francë. Në Shqipëri, Shkolla e krijuar së fundmi për Administratën Publike, ASPA, ka për qëllim ofrimin e trajnimeve të vazhdueshme për të gjitha kategoritë e nëpunësve

civilë. Kursi hyrës është një kurs i përgjithshëm që synon trajnimin e vazhdueshëm të nëpunësve civilë në nivel specialisti. Plani i Trajnimit për TND- të ka për qëllim drejtuesit e të lartë dhe zyrtarë që kanë potencial për t'u bërë TND në të ardhmen e mundshme, të përzgjedhur për aftësitë e tyre.

Ka dy metoda për trajnimin e nëpunësve të lartë në shërbimin civil:

1. Mësimi tradicional apo leksioni që ka të bëjë me kurse në të cilin "mësuesi" "jep mësim", duke dhënë një mesazh akademik të pavarur mesazh akademik- përmbytja, njohuria për t'u lexuar dhe mbajtur mend, të cilat mund të dorëzohen për grupe të mëdha në audiencës, nxënësit duke qenë pasiv, duke dëgjuar dhe duke mbajtur shënime, dhe vetëm në gjendje për të bërë pyetje për të sqaruar pika të ndryshme, debate që kufizohen nga numri i pjesëmarrësve;

2. Trajnimi profesional është privilegj për klasa të vogla, workshop-e, seminare, dorëzohet "me" (dhe jo "për ") grupe të vogla (jo më shumë se 25, më pak nëse është e mundur), gjatë së cilës nxënësit janë aktive: trajnuesi jep një informacion të shkurtër, mesazhe përshkruese dhe ngre pyetje, jep detyra dhe normalisht tërhiqet mbrapa duke i dhënë fjalën nxënësve / kursantëve.

Tabelë Krahasuese Mësimi / Trajnimi ndryshimet:

Mësimi	Trajnimi
AKADEMIK	PROFESIONAL
Njohuria për Administratën Publike	Kapacitet administrative dhe njohuria për ta aplikuar
Marrëdhënie Mësues/nxënës	Trajnues/i trajnuar- marrëdhënie e të mësuarit

Proces i njëanshëm	Proces i dy- anshëm ose i disa-anshëm
Pasiv / marrës	Aktiv/ prodhues
Dhënia e një produkti, të bërë gati, të përgatitur paraprakisht, i njëjtë për të gjithë	Transferim dhe pjesëmarrje në një proces krijimi të përshtatur, prodhim individual i rregulluar
Teori, Më tepër teorik	Praktikë, Më tepër praktik
Drejt rregullave universale, kërkim i modeleve	Me përjashtime, unike, shembuj real
Normalisht "perfekt", teorema në punë, rregulla pa përjashtime, et. Produkt i tipit "matematikor"	Me të gjitha im- perfeksionet e jetës reale, përjashtimet, prodhim i llojit "fizik"
Ligji, rregullorja, rregulli	Rasti i veçantë
Universiteti	ENA dhe Shkolla Kombëtare e Administratës Publike

Kjo tabelë na mundëson që të kuptojmë pse disa "studentë" nga ENA ndonjëherë thonë: "Në ENA, ne mësojmë asgjë". Nga njëra anë, kjo është e vërtetë. ENA nuk supozohet të mësojë njohuri të tipit akademik. Ajo u themelua në vitin 1945 nga gjenerali De Gaulle si një "shkollë e aplikuar" ose "shkolla për aplikim".

I diplomuari i ardhshëm është menduar të hyjë në këtë shkollë me njohuritë e nevojshme në mënyrë që të mësojë se si të përdori këto njohuri dhe si t'i transformojë këtë njohuri teorike në aftësi praktike. Në mënyrë që kjo të ndodh, d.m.th. të mësojnë se si të behet e mundur që të përdoren njohuritë e dikujt në kontekstin profesional ose jetën reale, ekzistojnë dy metoda:

1. *Periudha e trajnimit* DUKE BËRË atë gjë që nevojitet në një administratë dhe duke eksperimentuar dhe testuar njohurinë e dikujt me kërkesat dhe nevojat e veprimeve reale;

2. *Punimi me rastet studimore*, p.sh. Të bëjmë sikur jemi në atë situatë konkrete/ reale.

Në ENA të dyja metodat janë përdorur me sukses:

1. Së pari, periudhat e trajnimit kur mund të vlerësohet realisht niveli i njohurive akademike dhe aftësia për t'i "asimiluar" këto njohuri dhe për t'i bërë ato "të përdorshme" profesionalisht, për të parë gjithashtu dhe nëse i "trajnuari i ENA-s" është në gjendje për të analizuar problemet reale dhe për të transformuar njohuritë e tij/saj në mjetet e punës;

2. Gjithashtu, klasat e zhvilluara kryesisht janë të bazuar në workshop-e që përdorin raste studimore, me disa plotësime teorike nëse është e nevojshme, kur një çështje e re shfaqet.

Rastet Studimore janë të përdorura si nëpër universitete, por gjithashtu edhe në një shkollë si ENA edhe pse ndryshojnë në dy pika: rastet studimore janë me natyrë të ndryshme dhe normalisht përdoren në mënyrë të ndryshme.

1. Në një universitet të llojit të mësimdhënies, një rast studimor do të përdorej në mënyrë që të ilustronte apo të paraqiste një teoremë apo rregull të shpjeguar. Kjo mundëson studentin të mësojë si mësuesi/ profesori ka arritur në zgjidhjen e problemit të ngritur nga rasti studimor dhe si ky rast paraqet lëndën kryesore që është prezantuar në kurs/ leksion apo që është paraqitur si një përjashtim, dhe pse. Rasti Studimor Akademik shërben si një ushtrim për të mësuar si gjërat funksionojnë dhe për të mbajtur mend një rast. Ky është një mjet studimor i përshtatshëm dhe i fuqishëm. Ai mund të përdoret gjithashtu si një mjet testimi në kontekstin akademik dhe profesional (shiko më poshtë).

2. Përdorimi profesional i rastit studimor ka mjaft ndryshim në objektivat dhe përdorimin e tij. Rasti Studimor përdoret për të testuar aftësitë e atij që mëson për të zgjidhur një lloj problemi administrative nga një situatë reale dhe- gjatë procesit të zgjidhjes së problemit –personi që mëson do të mësojë gjithashtu si do të zgjidh një rast të tillë: Ky është një proces mësimi duke e praktikuar (learning-by-doing).

Ndryshimet mund të përmbliken në tabelën krahasuese si më poshtë:

Raste Studimore të Llojit universitar	Rast Studimor i Trajnimit Profesional
MËSIM AKADEMIK	TRAJNIMI PROFESIONAL
<p>Objektivi nuk është zgjidhja e një problem të ri real, por të mësohet një mekanizëm teorik, automatizimi dhe metodat që çojnë në zgjidhjen e problemit.</p> <p>Kështu që, mësuesit shpresojnë që studentët do të jenë në gjendje të aplikojnë apo përshtatin njohuritë e tyre në të gjitha problemet që do të hasin gjatë jetës së tyre profesionale apo personale</p>	<p>Objektivi është jeta reale profesionale, të zgjidhet një problem i ri, të kërkohen zgjidhje - dhe mund të ketë disa mundësi</p>
<p>Rastet studimore janë të vjetra, tradicionale dhe të përdorura nga gjenerata të shumta nxënësish/ studentësh,</p> <p>Nuk ka rëndësi nëse nuk janë të kohëve të fundit, ato mund t'i durojnë kohës,</p> <p>Ato kanë qenë duke u "pastruar" apo artificialisht "stabilizuara" / rishkruara</p>	<p>Rastet studimore duhet të jenë të kohëve të fundit- që të përditësoara shpesh,</p> <p>Duhet të ndiqen lajmet,</p> <p>Ato janë raste që nuk hyjnë në punë pas një kohe të shkurtër dhe që ndryshojnë shumë shpejt</p> <p>Në rast se përdoren sërish, duhet të përditësohen</p>

<p>Rastet studimore mund të printohen dhe të publikohen në libra</p>	<p>Rastet studimore janë të fotokopjuara dhe shpërndahen në mënyrë ad-hoc (p.sh. Produkte të reja, "më mirë se më parë...")</p>
<p>Mund të de- materializohen dhe të vendosen online</p>	<p>Mund të de- materializohen dhe të vendosen online</p>
<p>Produkte të Prodhuara, Rastet studimore mund të "përmirësohen" për të bërë "provat" / zgjidhjet më të dallueshme dhe të jenë pedagogjikisht më bindëse, por edhe më të lehta për të kujtuar; Ato nuk janë më materiale të vërteta, ato mund të thjeshtohen, rasti mund të bëhet më "i bukur" (p.sh. më i pastër)</p>	<p>Materiale të Papërpunuara, Për cilësinë më të mirë, dokumentet duhet të jenë të kohëve të fundit dhe të vërtetë, Dokumentet nuk duhet të ngatërrohen sepse realiteti nuk është ideal, por mund të jetë jo i plote, i pasaktë ose i tepërt, Komplexiteti i jetës së vërtetë dhe çrregullimi duhet të mbahen parasysht, në mënyrë që kandidati të mësojë se si të merret me të</p>
<p>Një mësues / profesor / shkrimtar kërkues/ autor, vetëm ose në një ekip, mund të prodhojë rastet një herë e përgjithmonë</p>	<p>Dokumentet duhet të mblidhen nga personi i cili, mënyrë profesionale, është me të vërtetë në krye të studimit / zgjidhjes së çështjes, Ato duhet të përditësohen në qoftë se mbahen për t'u përdorur përsëri</p>
<p>Rastet janë "të mbyllur", ka zgjidhje "ideale" dhe ato janë të gatshme</p> <p>Studentët duhet, zakonisht, të gjejnë zgjidhjen e propozuar për rastin</p>	<p>Rasti duhet të jetë "hapur", nuk ka përfunduar kur është studiuar Të trajnuarit duhet të jetë plotësisht e lirë të imagjinojnë zgjidhje, dhe zgjidhje të cilat mund të jenë krejt të ndryshme në bazë të grupeve të ndryshme</p>

<p>Kriteret e përzgjedhjes për rastin (objekti, çështje, problem, temë) duhet të analizohen me kujdes apo madje edhe të thjeshtëzohen në qoftë se kështu bëhen më të efikase pedagogjikisht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentet përbërës të saj - Dhe si ato paraqiten: organizimi i sekuencave / tabela e përmbajtjes, struktura e rastit (renditja e dokumenteve), - Cilësia e shfaqjes, - Perfeksioni i metodave dhe mjeteve për të zhvilluar zgjidhjen, - "bukuria" e rastit (në gjuhën Frënge "c'est un beau cas d'école", ku çdo gjë është aty ku duhet), një mister me të gjitha pjesët e saj të përshtatura në mënyrë të përkryer, një arkitekturë klasike, e rregullt dhe e bukur 	<p>Kriteret e përzgjedhjes për rastin (objekti, tema, çështje, problem), dokumentet e saj përbërëse dhe se si ato paraqiten vlera / rëndësia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - origjinaliteti, vërtetësia, - vështrësia, Kompleksiteti praktik <p>Rasti dhe dokumentet duhet të korrespondojnë me nevojat reale për trajnim, të fokusuara në njohuritë e vërteta dhe <i>know-how</i> boshllëqet e të trajnuarve. Mund të ketë mungesa në pjesë, arkitektura mund të jetë pak më vështirë-si në jetën reale!</p>
<p>Rritja e njohurive / masa e kontributit "të thithur" mund të matet në mënyrë sasiore dhe madje mund të testohet me një provim (me shkrim dhe / ose me gojë) me një para / pas testim</p>	<p>Rritja e kapaciteteve administrative duhet të jetë profesionalisht e matshme, d.m.th. në një situatë profesionale: i trajnuari e di si duhet bërë diçka ose nuk e di, ai / ajo ka fituar kualifikimin profesional ... ose jo!</p>
<p>Trajnuesi mund të jetë një profesor universitar / pedagog - që nuk e ka bërë kurrë diçka të tillë konkretisht si nëpunës civil profesionist në administratë, por duke e mësuar dhe analizuar atë - dhe çdo njëri mund të përdori këto raste</p>	<p>Trajnuesi duhet të jetë një profesionist, nëse është e mundur një person i ngarkuar me rastin, në administratën e tij/saj ose shumë mirë i informuar në lidhje me rastin nga ana e personit të ngarkuar nëse janë në të njëjtin grup pune, një "i brendshëm"</p>

SHTOJCA 4: RAPORTI I OSBE-SË MBI TRAJNIMIN ANTI-KORRUPSION PËR AP

Vlerësimi i Trajnimit Anti-Korrupsion Ekzistues për Administratën Publike Shqiptare dhe Kuadri për Propozimin e një Programi të Ri të Trajnimit të Anti-Korrupsionit, Modulet e Trajnimit për Zyrtarët e Nivelit të Lartë (fq. 16-18) ⁶¹

Moduli 7: Konflikti i Interesit

Moduli duhet të fokusohet në përcaktimin e konfliktit të interesave, parandalimin dhe rregullat që duhen ndjekur në rastet e konfliktit të interesave. Leksionet duhet të përfshijnë përpunimin e dispozitave të ligjit për parandalimin e konfliktit të interesit, si dhe shqyrtimin praktik të konceptit. Diskutimet mbi konfliktin e interesave duhet të fokusohen jo vetëm në aspektet teorike që lidhen me interesat konkurruese, por edhe në zbatimin praktik të rregullave dhe politikave, duke përfshirë rryshfetit dhe pasurimin e paligjshëm. Edhe pse konflikti i interesit prek një spektër të gjerë, kursi duhet të jetë i hartuar kryesisht për të punësuarit në nivel vendimmarrjeje, pas përcaktimeve të parashikuara në ligjin për parandalimin e konfliktit të interesave.

Pjesëmarrësit: Zyrtarë të nivelit të lartë drejtues, Specialist të Burimeve Njerëzore

Kohëzgjatja: 1 ditë

Moduli 8: Vlerësimi i Riskut të Korrupsionit

Moduli për vlerësimin e rrezikut anti-korrupsion duhet të sigurohet për menaxherët e niveleve më të larta dhe mbikëqyrësit në nivel qendror dhe vendor. Gjithashtu, ky modul duhet të sigurojë trajnim mbi teknikat për

⁶¹ http://openaid.esteri.it/media/documents/1.Final_assesment_report_for_ASPA_.pdf

identifikimin dhe mundësitë për shkelje, por edhe ndikimin që kjo shkelje mund të shkaktoj. Kjo do të përfshijë analizën e shkaqeve të korrupsionit në nivele mikro dhe makro, si edhe qëndrimeve, presioneve, tundimet, shkaqeve kulturore, apo dhe çështjeve që lidhen me mosrespektimin apo dështimin e strategjive dhe politikave kundra korrupsionit. Trajnimet mbi vlerësimin e riskut zakonisht janë të bazuara në diskutime në grup. Një manual vlerësimi i riskut është përgatitur nga Projekti i BE-së / KE kundër Korrupsionit në Shqipëri (PACA) dhe mund të shërbejë si bazë për informacionin e këtij kursi. Ashtu siç argumentohet shpesh, shumë prej rreziqeve të anti- korrupsion kanë natyrë "lokale". Kështu që, duhet të ndërtohet një modul i veçantë për vlerësimin e riskut për punonjësit e qeverisjes vendore i projektuar në bazë të nevojave specifike për parandalimin e korrupsionit dhe analizën e riskut në nivelin e qeverisjes vendore.

Pjesëmarrësit: Zyrtarë të nivelit mbikëqyrës dhe njësitë qendrore të Anti-Korrupsionit

Kohëzgjatja: 1-2 ditë

Moduli 9: Trajnimi i Anti-korrupsionit për Zyrtarët Politik dhe Tjerë

Ndërsa është e qartë se ASPA nuk ka mandat për të trajnuar zyrtarët politikë, ata mund të marrin në konsideratë koordinimin e trajnimeve me zyrtarët e duhur të lartë dhe ata jashtë administratës publike, si zyrtarë të emëruar politikë dhe ndoshta prokurorë dhe gjyqtarë për të marrë trajnimet e duhura të specializuara. Këto trajnime duhet të kryhen në mënyrë të pavarur nga të tjerët për të siguruar një perspektivë të udhëheqjes për zyrtarët e lartë apo trajnime të orientuara në mënyrë të veçantë ndaj atyre që janë përfshirë me aktivitetet gjyqësore dhe që nuk janë pjesë e administratës publike. Materialet e zhvilluara për trajnimet e tanishme të ASPA-s për pjesëtar të administratës publike mund të japin

informacion për të edukuar edhe udhëheqësit politik.

Pjesëmarrësit: Zyrtarë të zgjedhur dhe zyrtarë jashtë Administratës Publike

Kohëzgjatja: 1-2 ditë

Moduli 10: Trajnimi i Anti-korrupsionit për pikat kyçe të lidhura me zbatimin e Strategjisë të Anti- korrupsionit dhe planit të saj të veprimit

Trajnimi duhet të fokusohet në politikatat anti-korrupsion, me fokus Strategjinë e Anti-korrupsionit, e cila do të jetë zbatuar nga Qeveria deri në kohën e zbatimit të programit të ri të trajnimit. Trajnimi duhet të jetë i projektuar për administratorët, duke synuar dhe për të vlerësuar rreziqet e korrupsionit në institucionet e tyre përkatëse, por gjithashtu dhe të kenë kuptueshmërinë themelore për të zhvilluar një plan veprimi që adreson detyra ndaj anti-korrupsionit dhe masat e bazuara në Strategjinë Kombëtare të Anti-korrupsionit. Trajnimi duhet të ofrojë udhëzime për zyrtarët publikë që ata mund t' i aplikojnë ato në institucionet e tyre përkatëse. Gjithashtu trajnimi synon si edhe t'i këshillojë ata mbi veprime të mundshme që mund të merren referuar fenomenit.

Lexime paraprake për pika kyçe në lidhje me korrupsionin:

1. Ligji nr. 152/2013 "Civil", i ndryshuar
2. Ligji nr.90/2012 "Mbi Organizimin dhe Funkzionimin e Administratës Publike"
3. Ligji nr. 44/2015 "Kodi i Procedurave Administrative"
4. Ligji nr. 9131, datë 8.9.2003 "Mbi Rregullat e Etikës në Administratën Publike"
5. Ligji nr. 9367, datë 7.4.2005 "Mbi parandalimin dhe zgjidhjen e konfliktit të interesave në ushtrimin e funksioneve publike", i ndryshuar

6. Ligji nr. 7895, datë 27.1.1995 "Kodi Penal i Republikës së Shqipërisë", i ndryshuar
7. VKM nr. 142, datë 12.3.2014 "Mbi përshkrimin dhe klasifikimin e pozicioneve të punës ne institucionet e administratës publike dhe në institucionet e pavarura.

Lexime të mëtejshme nga Strategjia Kombëtare e Reformës së MFP-së, faqja 12:

Qeveria Shqiptare është duke përgatitur një Strategji Kombëtare mbi Luftën Kundër Korrupsionit.

Strategjia do të bazohet në tre komponentë kryesore (1) rritja e ndërgjegjësimit (2) parandalimi, dhe (3) dënimi.

Strategjia Anti-Korrupsion do të përfshijë iniciativa dhe masat për:

- Përmirësimin e aksesit të qytetarëve në informacion
- Përmirësimin e komunikimit publik dhe konsultimit me publikun në procesin e hartimit dhe miratimit të akteve rregullatorë (ligje, vendime etj.);
- Rritjen e transparencës në planifikimin, detajimin, menaxhimin dhe auditimin e fondeve të buxhetit;
- Rishikimin dhe përmirësimin e sistemit dhe mekanizmave për ankesat e publikut;
- Përmirësimin e efikasitetit të auditimit të brendshëm dhe inspektimit;
- Legjislacion jo-korruptiv;
- Përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të investigimeve penale mbi krimet ekonomike dhe financiare (korrupsioni); Përmirësimin e bashkëpunimit policor dhe gjyqësor ndërkombëtar në luftën kundër krimit ekonomik dhe financiar;
- Nxitjen e bashkëpunimit me shoqërinë civile për projektimin, zbatimin dhe monitorimin e masave kundër korrupsionit.

SHTOJCA 5: LEXIME TË MËTEJSHME MBI MONITORIMIN DHE ZHVILLIMIN NË KARRIERË

Vlerësimi i Performancës dhe Zhvillimi

Vlerësimi i Performancës së Drejtuesve të Nivelit të Lartë përfshin vlerësimin e nivelit të arritjes së objektivave kolektive dhe individuale të vendosura në fund të vitit x-1 për vitin x dhe gjithashtu aftësitë menaxheriale të drejtuesve të nivelit të lartë, nga një rrjet i përbashkët. Vlerësimi duhet të përcaktojë performancën e vitit të kaluar dhe të përcaktojë objektiva për vitin e ardhshëm në aspektin operacional. Ajo gjithashtu duhet të diskutojë nevojën për trajnim ose masat mbështetëse të personalizuar që do të jenë të nevojshme.

Programe Shoqëruese për fuqizimin e aftësive të TND-së:

- Seminare të nivelit të lartë për t'u mundësuar atyre fuqizimin e aftësive të tyre, si në aspektin e ekspertizës profesionale dhe në aspektin e aftësive menaxheriale
- Një Klub i Drejtuesve të Nivelit të Lartë, përtej rrjeteve të ndryshme profesionale që tashmë ekzistojnë, për të krahasuar rregullisht praktikat e tyre me personalitete nga jashtë. Ky Klub i TND-ve mund të udhëhiqet nga Sekretari i Përgjithshëm i Qeverisë, me mbështetjen e DAP-it dhe ASPA-s.
- Mënyra të tjera të veçanta të zhvillimit, të tilla si ndihma e një eksperti këshilltar, stërvitja, programe specifike trajnimi, vizita në ministrinë e njëri-tjetrit, vizita studimore jashtë vendit (TAIEX).

Faktorët Kyç të Suksesit dhe rekomandimet: «Një udhëheqës i vërtetë nuk ka nevojë të drejtjohë. Ai duhet vetëm të tregojë rrugën». Henry Miller

Trajnimi mbi Udhëheqjen është shumë më tepër se një kuti me mjete menaxheriale. Do të ishte gabim nëse do të zhvilloheshin vetëm teknikat dhe proceset, në vend që të punohej në fusha më të ndërlikuara ku marrëdhëniet dhe emocionet zënë vendin e tyre. Në qoftë se udhëheqja perceptohet si drejtimi i të tjerëve, çështja e drejtimit që duhet ndjekur mbetet plotësisht e ngritur.

Një Shkollë e Administratës Publike mban vetëm përgjegjësinë e ofrimit nëpërmjet trajnimit të pikave kyçe të udhëheqjes efektive për Menaxherët e Drejtimit të Lartë, apo duhet edhe të përfshihen në (ri) mendimin e rolit të Shtetit dhe evoluimit të tij? (pyetje që kërkon përgjigje)

Një artikullim i trefishtë arsimor është sugjeruar fuqimisht - konsultimi, trajnimi dhe ushtrimi - projektuar për të ndihmuar TND-të të zhvillojnë strategji optimale për zhvillimin e menaxhimit dhe mbështetjen në zbatimin e tyre.

1. Këshillimi mund të adresohet përmes të menduarit strategjik dhe vlerësimit menaxherial në workshop. Çdo pjesëmarrës duhet të ketë mundësinë për të realizuar, gjatë një dite, një Vlerësim të Personalizuar Menaxherial, për të synuar më qartë aftësitë që kanë nevojë për përmirësim. Gjithashtu, një strategji e personalizuar mund të zhvillohet duke integruar rregulla të reja menaxheriale, praktika inovative të menaxhimit për të maksimizuar menaxhimin e aftësive kolektive dhe individuale brenda ekipit.

2. Faza e trajnimit duhet të ndërtohet nëpërmjet një «trajnimi ndërveprues» qasje kjo që lejon pjesëmarrësit të pozicionohen në një

rol drejtues, për të zhvilluar strategji për menaxhimin e krizës, ose për të vendosur risi në zemër të dinamikës ekipit.

3. Një ushtrim/ praktik mbi zhvillimin e aftësive dhe menaxhimin e ndryshimit duhet të zbatohet brenda ASPA-s në mënyrë që të jenë në gjendje t'ju sigurojnë menaxherëve mbështetjen e nevojshme gjatë fazës së konsolidimit të qëndrimeve të reja menaxheriale nga Drejtuesit e Nivelit të Lartë në administratën publike shqiptare.

Këto përshkrime të hollësishme do t'i lejojnë ASPA-s dhe DAP të kontribuojnë në një rikrijim të administratës shqiptare dhe në rritjen e një kulture të përbashkët të udhëheqjes në shërbimin publik shqiptar nëpërmjet zhvillimit të një «elitë të trajnuar mirë», të një grupi të nëpunësve publikë që do të drejtojnë procesin e Aderimit, duke negociuar dhe zbatuar kërkesat ligjore të BE-së.

SHTOJCA 6: RAPORTI PNUD 2016- INTEGRIMI GJINOR DHE TRAJNIMI I TND-VE

Shtojca 1: Ekstrakt Përmbledhës mbi Mangësitë Gjinore të Identifikuara dhe Rekomandimet e Propozuara për Projekt Programin e Trajnimeve për Administratën Publike

Module didaktike, njësi dhe përmbajtje për t'u zhvilluar dhe përfshirë.

Në lidhje me përmbajtjen e trajnimeve

- Udhëzimet mbi trajnimin dhe vlerësimin ndaj çështjeve gjinore të ndjeshme do të zhvillohen dhe do të shpërmdahen te të gjithë trajnuesit/ trajnerët e ASPA-s. Ato do të përfshijnë aspektet e mëposhtme: Barazia

gjinore, integrimin gjinor, si për të vlerësuar kapacitetet gjinore për integrim; si për të përfshirë çështjen e barazisë gjinore në fusha të ndryshme, etj.

Moduli i Përditësuar i Trajnimit Gjinor në fazën e Induksionit duhet të përfshijë përmbajtjen si më poshtë:

- Barazia gjinore në punësim dhe të drejtat në punë në të gjitha nivelet e funksionimit të administratës publike.
- Diskriminimi i drejtpërdrejtë dhe jo i drejtpërdrejtë, veprime pohuese.
- Përfshirja politike e grave, kuotat.
- Paga dhe trajtimi në punë i barabarta, masat për të luftuar diskriminimin me bazë gjinore në vendin e punës, ngacmimi seksual.
- Dhuna me bazë gjinore, seksuale dhe trafikimi i grave dhe shfrytëzimi seksual.
- Trajtim i barabartë në shërbime.
- Të dhëna të ndara sipas gjinisë dhe statistikave gjinore.
- Të dhëna gjinore në kontekstin shqiptar.

Moduli i Përditësuar i Trajnimit Gjinor në fazën **hyrëse** do të përfshijë, përveç komponentëve në kuadër kombëtar tashmë të përfshirë (Ligji mbi Barazinë Gjinore, Ligji I Mos- Diskriminimit):

- Zhvillime të fundit në legjislacionin Shqiptar: *VKM Nr. 465 / 2012 "Buxhetimi i Përgjegjshëm Gjinor në buxhetin afat- mesëm"*, Strategjia e Barazisë Gjinore 2016-2020 (pasi është adoptuar).

Modulet e reja të trajnimit gjinor për zyrtarët ekzekutivë të nivelit të mesëm dhe menaxherët e nivelit të lartë të punonjësve të qeverisë qendrore:

Barazia gjinore në kontekstin e Zgjerimit të BE-së: *acquis* Barazia Gjinore e BE- së, *sidomos* në fushën e mos- diskriminimit:

1. Parimi i pagesës së barabartë dhe trajtim të barabartë në punë, duke përfshirë parandalimin e ngacmimit seksual dhe ngacmimi në bazë të gjinisë (Direktivat e BE- së 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18).

2. Parimi i trajtimit të barabartë në aksesin dhe furnizimin e mallrave dhe shërbimeve (Direktiva e BE- së 2004/113)

3. Konventa e Stambollit dhe Direktivat e BE- së 2011/36, 2011/99, 2012/29 & Rregullorja (BE) Nr. 606/2013.

4. Plani i Veprimit Gjinor 2016-2020, Angazhimi Strategjik mbi Barazinë Gjinore 2016-2019, Projekti i Binjakëzimit mbi Integrimin Gjinor.

• Angazhimet Ndërkombëtare për Barazi Gjinore: CEDAË. SDG. UNSC Res 1325.

• Instrumentet dhe Mjetet për Programimin e Përgjegjshëm Gjinor, duke përfshirë Analiza Gjinore, vlerësimin e ndikimit gjinor, monitorim dhe vlerësim të çështjeve të ndjeshme gjinore, Makineria Gjinore, treguesve gjinorë, etj.

• Treguesit Gjinor Ndërkombëtar.

• Integrimi Gjinor në praktikë, me shembuj të aplikimeve në disa fusha (ekonomisë dhe tregtisë, drejtësisë, sigurisë, Transportit, etj.)

• Njësia për buxhetimin e Përgjegjshëm Gjinor duhet të zhvillohet si një njësi ose modul më vete (në varësi të kohës që kërkon një modul ose njësi). Për aq kohë sa është detyrim ligjor, ajo ka nevojë për një sesion të veçantë trajnimi.

Në Modulet e Planifikimit të Integruar Strategjik dhe Menaxhimit Strategjik:

• Njësi e veçantë për instrumente dhe mjete për programimin e përgjegjshmërisë Gjinore (shiko më sipër).

• Strategjia e Barazisë Gjinore 2016-2020 (pasi është adoptuar).

Në Modulet e Menaxhimit të Shpenzimeve Publike dhe Reforma në Menaxhimin e Financave Publike:

• Njësi e veçantë në Buxhetimin e përgjegjshëm gjinor, *duke përfshirë metodologjinë e GRB dhe VKM nr. 465 të vitit 2012 të integritit gjinor në buxhetin afatmesëm.*

Në Modulet e Punësimit dhe Politikave Sociale dhe Menaxhimin e Burimeve Njerëzore

• Njësi specifike për Integrimin Gjinor, Punësimin dhe aftësitë, duke përfshirë përmbajtjen e mëposhtme:

1. Gjinia në Punësim.
2. Mos-Diskriminimi (direkt& jo direkt).
3. Pagë dhe trajtim i barabartë.
4. Paga/ Fitimet/ Hendeku i pensioneve.
5. Direktivat e BE- së 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18.
6. Ngacmimi seksual dhe ngacmime të tjera të bazuara në gjini.
7. Ligji Kombëtar kundra diskriminimit.
8. Treguesit kombëtar të punësimit të ndarë, profesioni dhe treguesit e aktivitetit.
9. Kodi Kombëtar I Punës.
10. Procedurat Administrative dhe Diskriminimi në ambientet e punës të bazuara në gjini.

Në Modulet e Integritit Evropian dhe strukturat euro-atlantike; Bashkimi Evropian, Këshilli i Evropës, NATO:

• Barazia Gjinore në Kontekstin e Zgjerimit të BE- së: acquis i barazisë gjinore në BE, sidomos në fushën e mos- diskriminimit:

1. Parimi i pagesës së barabartë dhe trajtim të barabartë në punë, duke përfshirë parandalimin e ngacmimit seksual dhe ngacmimi në bazë të

gjinisë (Direktiva e BE- së 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18).

2. Parimi i një trajtimi të barabartë në aksesin dhe ofrimin e të mirave dhe shërbimeve (Direktiva e BE- së 2004/113)

3. Konventa e Stambollit dhe Direktivat e BE- së 2011/36, 2011/99, 2012/29 & Rregullorja (BE) Nr. 606/2013 për parandalimin dhe eliminimin e DKG.

4. Plani i Veprimit për Barazi Gjinore 2016-2020, Angazhim Strategjik për Barazi Gjinore 2016-2019, Integrimi Gjinor IPA.

Në modulin e Bashkimit Evropian për Përfaqësuesit e Njësisë Vendore:

• Njësi mbi Instrumentet dhe Mjetet për programimin e Përgjegjshmërisë Gjinore, përfshirë Analizën e Gjinive, Vlerësimi i impaktit të gjinive, Vlerësimi dhe Monitorimi i çështjeve Gjinore Delikate, "Makineri Gjinore", treguesit gjinor, etj.

Njësi e Kartës Evropiane për Barazi midis femrave dhe meshkujve në jetën vendore.

Rekomandimet në lidhje me metodat e Trajnimit

Çështjet e ndjeshme gjinore kanë nevojë për vlerësim dhe pyetësorët vlerësues duhet të zhvillohen për të gjitha modulet. Ndërkohë, që module specifike që nuk kanë përmbajtje gjinore, duhet të jenë pjesë e kriterëve vlerësues.

Shtojca 2: Tabela Përmbledhëse mbi Vlerësimin e Barazisë Gjinore dhe Rekomandimet për kurrikulën e Trajnimit të Trupës të Nivelit të Lartë Drejtues në Administratën Publike Shqiptarë, ekstrakt i tabelës

Kodi dhe Emërtimi i Modullit	Kodi dhe Emërtimi i Kursit	Temat e Sugjeruara
TND ₁	1.4. Ligji Administrativ i BE- së	Tema 1: Procedurat Administrative dhe Barazia Gjinore në vendin e punës
Politikat e BE- së dhe Çështjet Ndërkombëtare	1.3. Politikat Sektoriale të BE- së	Tema 2: Karta e BE- së për barazinë midis burrave dhe grave në jetën vendore.
	1.2. Institucionet dhe Qeverisja e BE	Tema 3: Ligji Kombëtar për Barazi Gjinore dhe Strategjia për Barazi Gjinore
		Tema 4: Punësimi gjinor dhe të drejtat e mirëqenies sociale
		Tema 5: acquis Gjinor i BE- së (BGj në traktatet e BE- së)
Totali i Punës Progressive TND₁		
TND ₂	01. Menaxhimi i Ciklit të Politikave	Tema 6: Konceptet e BGj në kontekstin e Politikave Publike.
Planifikimi Strategjik dhe Formulimi i Politikave		Tema 7: Parimi i trajtimit të barabartë në aksesin ndaj mallrave dhe shërbimeve.
Totali i Punës Progressive TND₂		
TND ₃	01. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore Udhëheqja dhe Modernizimi i Menaxhimit Publik.	Tema 8: Integrimi gjinor në funksionimin e Administratës Publike
Kompetencat në Menaxhimin Strategjik dhe Operacional		Tema 9: Integrimi gjinor në menaxhimin e BNj në entitete publike.
	02.Menaxhimi i Konfliktit	Tema 10: Integrimi gjinor në Sistemin e Integruar të Planifikimit.
		Tema 11: Parandalimi, Reagimi ndaj Gjinisë dhe Fatkeqësitë
Totali i Punës Progressive TND₃		

Kodi dhe Emërtimi i Modullit	Kodi dhe Emërtimi i Kursit	Temat e Sugjeruara
TND4 Çështjet Financiare Publike	01. Menaxhimi Financiar Publik 03. Partneritete Publike-Private	Tema 12: Buxhetimi Gjinor i Përgjegjshëm Tema 13: Sfidat e Pronës Private Publike në bashkëpunim me vis-à-vis diskriminimin gjinor Tema 14: Barazia Gjinore vis-à-vis Etika në Komunikim
Totali i Punës Progressive TND4		
TND5 Inovacioni i Administratës	01.Qeverisja Elektronike 02. Mbrojtja e të Dhënave dhe Siguria e IT- së	Tema 15: Integrimi Gjinor në Qeverisjen Elektronike Tema 16: Integrimi Gjinor në Mbrojtjen e të Dhënave dhe Politikat e Sigurisë së IT- së
Totali i Punës Progressive TND5		
Ditë dhe orë shtesë në Total		

SHTOJCA 7: KAPITUJT E ACQUIS TË BE-SË

Kapitulli 1: Lëvizja e lirë e të mirave materiale

Kapitulli 2: Liri në lëvizjen e fuqisë punëtore

Kapitulli 3: E drejta e vendosjes dhe liria e ofrimit të shërbimeve

Kapitulli 4: Lëvizja e lirë e kapitalit

Kapitulli 5: Prokurimi Publik

Kapitulli 6: Ligji i Biznesit

Kapitulli 7: Ligji mbi Pronën Intelektuale

Kapitulli 8: Politikat e Konkurrencës

Kapitulli 9: Shërbimet Financiare

Kapitulli 10: Shoqëria e Informacionit dhe Media

Kapitulli 11: Zhvillimi Bujqësor dhe Rural

Kapitulli 12: Siguria Ushqimore, veterinaria dhe politika fitosanitare

Kapitulli 13: Peshkimi

Kapitulli 14: Politikat e Transportit

Kapitulli 15: Energjia

Kapitulli 16: Tatimi

Kapitulli 17: Politikat Ekonomike dhe Monetare

Kapitulli 18: Statistikat

Kapitulli 19: Politika Sociale dhe Papunësia

Kapitulli 20: Ndërmarrjet dhe politika industriale

Kapitulli 21: Rrjetet Trans-Evropiane

Kapitulli 22: Politika Rajonale dhe Koordinimi i Instrumenteve Strukturorë

Kapitulli 23: Të drejtat ligjore dhe thelbësore

Kapitulli 24: Drejtësi, liri dhe siguri

Kapitulli 25: Shkenca dhe Kërkimet

Kapitulli 26: Arsimi dhe Kultura

Kapitulli 27: Mjedisi

Kapitulli 28: Mbrojtja e Konsumatorit dhe Shëndetit

Kapitulli 29: Sindikata e Doganave

Kapitulli 30: Marrëdhëniet me Jashtë

Kapitulli 31: Siguria me Jashtë dhe Politika e Mbrojtjes

Kapitulli 32: Kontrolli Financiar

Kapitulli 33: Dispozitat Financiare dhe Buxhetore

Kapitulli 34: Institucionet

Kapitulli 35: Çështje të tjera



REPUBLIKA E SHQIPËRISE
MINISTRI PËR INOVACIONIN
DHE ADMINISTRATEN PUBLIKE



This project is financed by
the EUROPEAN UNION



TRAINING FOR TOP LEVEL MANAGERS

ASPA TRAINING CATALOGUE



TIRANA, ALBANIA



TRAINING FOR TOP LEVEL MANAGERS

ASPA TRAINING CATALOGUE

TIRANA, ALBANIA

"This publication has been produced with the assistance of the European Union. The contents of this publication are the sole responsibility of the implementing authorities and can in no way be taken to reflect the views of the European Union."



The authors of this catalogue are civil servants from the French and Polish public administrations who participated as experts in the European twinning project **Support to Albanian Civil Service Reform**, implemented by the French National School of Public Administration (ENA), Italian National School of Public Administration (SNA) and the Department of Public Administration (DoPA):

Autori kryesor:

- **Mrs. Anne AZAM-PRADEILLES**

With the contribution of:

- MRS ALEKSANDRA KOWALIK
- MR. JEAN-MICHEL EYMERI DOUZANS
- MRS VIOLETA MOSKALU
- MR. PAVEL IVANOV
- MR. JACQUES SKOWRON

The production of this catalogue is financed by European Union through the twinning project AL 12 IB OT 01 Support to Albanian Civil Service Reform.

For information about European Union, please visit: <http://ec.europa.eu>.

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD by the Director of the Albanian School of Public Administration	6
List of acronyms and abbreviations	8
Introduction	10
TMC Curricula and Modules	12
From the National PAR Strategy 2015-2020 to the TMC Training Modules	14
A provisional time-schedule of the TMC Training Plan	15
The TMC training methodology: seminars, group work, case-studies, personal reports and internet	17
TMC1 MODULE: EU POLICIES AND INTERNATIONAL AFFAIRS	18
• TMC1.1. "CLASSIC" INTERNATIONAL RELATIONS: INTERNATIONAL ORGANISATIONS AND NEGOTIATIONS	19
• TMC1.2. EU INSTITUTIONS AND GOVERNANCE	20
• TMC1.3. EU POLICIES	22
• TMC1.4. Management of EU Affairs and domestic coordination	23
• TMC1.5. EU administrative law	24
• TMC1.6. the Management of EU funds	25
TMC2 STRATEGIC PLANNING AND POLICY FORMULATION	27
• TMC2. 1. Government priorities	28
• TMC2.2. Strategy Planning	29
• TMC2.3. Policy cycle management	30
• TMC2. 4. Institutional management	32
TMC3 COMPETENCES IN STRATEGIC AND ORGANISATIONAL MANAGEMENT	33
• TMC3.1. Human Resources Management (HRM)	34
• TMC3.2. Leadership	36
• TMC3.3. Communication and Information Management, Public Relations	37
• TMC3.4. Change Management	38
• TMC3.5. Crisis Management	40
• TMC3.6. Personal Competences	41

TMC4 PUBLIC FINANCIAL AFFAIRS	42
• TMC4.1. PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT	45
• TMC4.2. Public Procurement (PP)	47
• TMC4.3 PUBLIC, PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)	49
TMC5 INNOVATION OF ADMINISTRATION	51
• TMC5.1. E-GOVERNMENT	52
• TMC5.2. IT SECURITY	54
• TMC5.3. Data Protection	55
ANNEXES:	56
Annex 1: The TMC’s training institutional and legal framework	57
Annex 2: OECD Competency Framework Key indicators for Level 5 or TMCs	61
Annex 3: A case-study methodology based on genuine cases	65
Annex 4: OSCE REPORT Assessing the Current Anti-Corruption Training for Albanian Public Administration	68
Annex 5: Further reading on monitoring and post-training career development of top managers	70
Annex 6: UNDP Report 2016, Mainstreaming Gender in ASPA’s TMC Draft Training Program	71
Annex 7: The 35 Chapters of the EU acquis communautaire	76

FOREWORD BY THE DIRECTOR OF THE ALBANIAN SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

On 24 June 2014, the European Council agreed, based on the recommendation of the European Commission - to grant EU candidate status to Albania¹. However, Albania's EU integration process clearly depends on the reforms undertaken in the Civil Service. Strengthening the overall administrative capacity of Albania through the modernization of the Albanian public administration and strengthening its key institutions is a key priority both for the Albanian government and for the EU in its Enlargement process.

The new Civil Service Law No. 152/2013 (amended by Law No. 178/2014) establishes, under article 8, the Albanian School of Public Administration (ASPA) - which replaces the Training Institute of Public Administration (TIPA), created under the previous Civil Service Law of 1999.

ASPA has administrative and academic autonomy. Its aim is the vocational training of civil servants. In determining the selection of candidates and its vocational training policies, ASPA cooperates with the Department of Public Administration (DoPA), which is responsible for preparing and overseeing the implementation of the state Civil Service policy.

ASPA provides induction courses for newly recruited civil servants and continuous vocational training programs for civil servants, as well as for individuals outside the service.

The new Civil Service Law (CSL) has created an in-depth training program of 280 hours over a period of 6 months for candidates to the category of top-level management civil servants, the top-level management corps or "TMC".

For the TMC members recruited under Articles 28 and 29 of Law No. 152/2013 ASPA the training program will be mandatory and free of charge with a test at the end of the program.

The present catalogue has been prepared to present the TMC training course.

The course has been divided into five modules, EU policies and international affairs, strategy planning and policy formulation, competences in strategic and organisational human resources management, public financial affairs and innovation of administration. Each module is divided into 3 to 6 training sessions of one day and a half held at the end of each week, Friday afternoon and Saturday all day during a six-month period.

Some additional optional training sessions may be added to follow closely the policies implemented by the Albanian Government in the framework of the EU Accession process and according to the needs of the trainees. Some additional training sessions might also be organised, if required, in foreign languages and computer literacy. Study visits in EU Member States or Accession countries might also prove useful additions to the TMC training program. The EU TAIEX instrument might be used for this purpose. If possible, some modules might be held outside of Tirana.

¹ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-439_en.htm

Cross-cutting issues like gender ² and environment will be addressed whenever necessary in the different training modules.

ASPA is a member of ReSPA ³ – an abbreviation for Regional School of Public Administration, a network of schools of public administration aiming at supporting the creation of accountable, effective and professional public administration systems for the Western Balkans on their way to EU accession. ReSPA organises and delivers training activities, high level conferences, networking events and publications, to transfer new knowledge and skills as well as to facilitate the exchange of experiences both within the region and between the region and the EU Member States. TMCs may benefit from it.

As the Crosscutting Public Administration Reform (PAR) Strategy 2015 – 2020 summarises it:

“In 2013, SIGMA published a document, which identifies as priorities for public administration reform by 2020 ⁴ the following points: capacity building to draft policies and legislation in order to draw up and implement policies, which are effective and in compliance with the *acquis*; efficient and effective institutions; professional civil service, which ensures the legitimacy and predictability of the administration, the independence and impartiality of the acts, which helps to harmonize legislation with the *acquis* and its implementation; the establishment of adequate setups for the implementation of administrative procedures, and appropriate setups that ensure administrative and political accountability of the administration.”⁵

The present catalogue has the ambition of contributing to the achievement of the above-mentioned objectives of the PAR strategy by offering to the Albanian high-level civil servants – the TMCs identified in the new Civil Service Law – an opportunity to strengthen their managerial capacity in all the administrative fields required by the UE Accession process in which they are going to be the main actors. To reach this aim, ASPA will rely for this TMC course on the academic and professional experience of its best trainers and may organise training of trainers to ensure the best team work and exchange of good practices and case-studies among the teams of trainers.

The first year of implementation of the TMC training program will be a pilot program and it will serve as a baseline indicator for future years. An evaluation will be made at the end and the lessons learnt will be used to design the second year program. The impact on the quality of service delivery will also be measured in the coming years.

We wish all the TMC members a fruitful course and would like to thank them for participating in this important “adventure” for the modernisation of our country and its successful Accession to the EU.

Fatmir DEMNERI
Director of ASPA

² Cf. Annex 6: Extracts from UNDP Report on « Mainstreaming Gender in ASPA's TPC Draft Training Programme”, June 2016

³ <http://www.respaweb.eu/>

⁴ The document may be found at: http://www.sigmaxweb.org/publications/Albania_Priorities_2013.pdf

⁵ http://dap.gov.al/images/DokumentaStrategjik/PAR_Strategy_2015-2020_English.pdf

List of acronyms and abbreviations

Acronyms	Title in full
ASPA	Albanian School of Public Administration
CAP	Common Agricultural Policy
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CEDH / ECHR	Cour Européenne des Droits de l'Homme / European Court of Human Rights
CFSP	Common Foreign and Security Policy
CSDP	Common Security and Defense Policy
CSL	Civil Service Law
COP	Conference Of the Parties (COP 21 Paris, COP 22 Marrakech)
DoCM	Decree of the Council of Ministers
DoPA	Department of Public Administration
EEC	European Economic Community
ENP	European Neighbourhood Policy
ENPI	European Neighbourhood Policy Instrument
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
ERDF	European Regional Development Fund
ESF	European Social Fund
EU	European Union

Acronyms	Title in full
EUCJ	European Union Court of Justice
FAO	Food and Agriculture Organisation
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IA	Internal Audit
ILO	International Labour Organisation
IMF	International Monetary Fund
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions
IPA	Instrument for Pre-Accession
ISSAI	Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
IT	Information Technology
MCQ	Multiple Choice Questions
MS	Member State
MTBP	Medium Term Budget Program
NCP	National Contact Point
NPM	New public management

List of acronyms and abbreviations

Acronyms	Title in full
NSDI	National Strategy on Development and Integration 2014-2020
OBL	Organic Budget Law
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
PAR	Public Administration Reform
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PF	Public Finance
PFM	Public Finance Management
PP	Public Procurement
PPA	Public Procurement Agency
PPC	Public Procurement Commission
PPP	Public Private Partnership
PPT	Powerpoint
PRAG	Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions
SAA	Stabilisation and Association Agreement

Acronyms	Title in full
SIGMA	Support for Improvement in Governance and Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange instrument
TAP	Training Action Plan
TIPA	Training Institute of Public Administration
TNA	Training Needs Analysis
TMC	Top Managerial Corps
ToT	Training of Trainers
UNO	United Nations Organisation
UNDP	United Nations Development Program
UNESCO	United Nations
WHO	World Health Organisation
WWI	1st World War
WWII	2nd World War

INTRODUCTION

Context and issues

As stated in the by-law accompanying the enforcement of the new Albanian Law on the Civil Service, the Albanian School of Public Administration (ASPA) is entrusted with the responsibility to design, develop and implement a specific high-level training program dedicated to the top public officials who already belong to or apply to join the newly established Top Level Management corps (TMC).

The Albanian TMC

“the top management category in state administration institutions or independent institutions, which has the responsibility to design policies and provide respective policy advice; defines the objectives and develops programs, standards and relevant procedures for implementation; ensures the efficient use of material, human and financial resources necessary for the implementation of the programs and reaching the objectives; plans and manages the daily administrative activity of the institution and represents it in meetings and forums within and outside the country”⁶.

According to the existing legal framework, the top level managers are classified as follows:

Class I/1	Class I/2	Class I/3
General Secretary in the Council of Ministers, Office of the President, Assembly, and independent Constitutional Institutions	General Secretary in line ministries, independent institutions established by law, independent institutions established by law, local government units/departments directors /heads of institutions subordinated to the Prime Minister or line ministers.	General Secretary in local government units, director of General Directorate in the Prime Minister’s Office, line ministries, independent institutions established by law, local government units/heads of institutions subordinated to the Prime Minister or line ministries.

Moreover, among the directors working within the ministries (Albanian hierarchical ladder being Specialist / Chief of sector / Director / Director-General / Secretary-General), some will apply for a promotion and, if selected by the Recruitment Commission organised by DOPA, shall be enrolled in that training program, along with up to 20% of persons selected from the private sector.

In this context, including the political or self-regulated turn-over in TMC positions, the size of the target group of future trainees to be included in this ASPA program remains uncertain. The pilot phase may only address candidates to promotions.

The timeframe of the TMC training program is fixed in the by-law: 280 hours, over 6 months, with a proper assessment of the trainees’ progresses at the end and their due certification. Considering the level of responsibilities and the constant professional commitment required, the workload envisaged is very ambitious.

⁶ Decision No. 262, date 25.3.2015 on some amendments to decision of the council of ministers no. 142 of 12.3.2014, “on description and classification of job positions of state administration institutions and independent institutions”

However, the training PLAN developed by the School of Public Administration tries to answer to the main competencies required for a top level management position:

Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Broad understanding of crosscutting competencies; ➤ Knowledge of economic and social phenomena; ➤ Knowledge of the European legal system.”
Skills	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The ability to run and manage various actions; ➤ Communication skills; ➤ Strategic management skills; ➤ Building of interpersonal relationships; ➤ Team work skills; ➤ Effectiveness;
Character	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reliability; ➤ Vision; ➤ Being a creator; ➤ Integrity.

Considering former experiences at ASPA, it will be a challenge to bring such a target group in a classroom every week-end during 6 months for 280 hours of training, on the basis of 3 hours on Fridays and 6-hour sessions on Saturdays. Innovative remote and e-learning solutions will have to be combined with direct face-to-face training sessions with ASPA trainers. Genuine case-studies provided by the trainees will strengthen cross-fertilisation within the groups. Role-plays will also help diversify the input in knowledge and know-how and enliven the sessions.

Within the EU IPA financed Twinning project on Support to the Albanian Civil Service, a Training Needs Analysis (TNA) of Albanian top officials has been made, notably for TMC1 topics. The following needs have been

identified:

- A good selection of trainers, mainly Albanian skilful experts of EU matters, plus some additional foreign experts, to guarantee the quality of the training and to ensure the legitimacy of their discourse in the eyes of high rank officials;
- Innovative and interactive pedagogical techniques calling for the active involvement of the trainees by means of brainstorming sessions, working groups, case studies, role playing and, if possible, study visits (the EU TAIEX instrument could be used);
- As young experts and middle rank officials might be more aware of EU matters and issues about the Accession process than top-ranking officials, the TMC course will aim at “catching up” on the necessary EU basics;
- The acting TMCs may not be fully aware of the requirements of the Accession process and of the possible difficulties that may arise: the “rules of the game” shall be presented, notably by sharing experience and learning from the best practices of new Member States, such as Croatia;
- The TMCs shall also be made familiar with the specific vocabulary used by and to be used with EU delegations and experts (“Eurospeak”, acronyms, etc.); their mastery of foreign languages will be assessed and if needed improved, notably English, the “Globish” language and French for legal matters and for everyday life in Brussels;
- Last but not least, TMCs’ administrative skills and competencies in handling successfully inter-ministerial cooperation between Albanian ministries and institutions – in particular the 35 working groups for the adaptation of the negotiation Chapters of the Acquis, will be essential and will have to be addressed.

The general presentation of the TMC Training Plan hereafter with a list of important documents and contributions enables to get a global

view of the training approach. The training of TMCs conditions the successful progress of the Accession process. Its full cycle must then be very clear and well structured – keeping some flexibility for pedagogical adaptations if needed.

The Albanian context and background, from SWOT and TNA to OECD competences framework

1. A SWOT analysis of Albanian Public Administration (PA), Civil Service and Albanian School of Public Administration (ASPA)
2. A TMCs' Training Needs Analysis (TNA)
3. A Competencies Framework for the Top-Level Management Corps (TMC)

From the National PAR Strategy, Plan, Action Plan and Budget to the TMC Training Action Plan (TAP)

1. The National PAR Strategy 2015-2020
2. The PAR Action Plan and Indicators
3. The PAR Action Plan Budget
4. A draft TMC Training Plan
5. A draft TMC Training Action Plan (TAP)
6. A draft TAP Budget

Implementation by ASPA of TMC TAP

1. 5 TMC Training Modules
2. Training Methodology
3. A Case-Study Methodology

TMC CURRICULA AND MODULES

1. TMC1 EU Policies and International Affairs

1. International relations: international organisations and negotiations
2. EU Institutions and Governance
3. EU policies
4. Management of EU affairs and domestic coordination
5. EU administrative law
6. Management of EU funds and absorption of EU Structural Funds by new Member States

2. TMC2 Strategic Planning and Policy Formulation

1. Government priorities
2. Strategy Planning
3. Policy cycle management
4. Institutional management

3. TMC3 Competences in Strategic and Organisational Management

1. Human Resources Management
2. Leadership
3. Communication and Information Management, Public Relations
4. Change Management
5. Crisis Management
6. Personal Competences

4. TMC4 Public Financial Affairs

1. Public Financial Management
2. Public Procurement
3. Public Private Partnership

5. TMC5 Innovation of Administration

1. E-Government
2. IT Security
3. Data Protection

The implementation scheme of the 5 training modules: 280 hours in 6 months or 26 weeks

TMC1 and TMC3 modules have 6 six sub-modules and are 9 day-long or 6 week-ends.

TMC2 has 4 sub-modules and is 9 day-long or 6 week-ends.

TMC4 has 3 sub-modules and is 7.5 day-long or 5 week-ends.

TMC5 has 3 sub-modules and is 4.5 day-long or 3 week-ends.

Each module in the catalogue will be composed of a general presentation of the module and one-page fiches for each sub-module. **On average, each module is based on a one day and a half training session spread over the end of the week: Friday afternoon 3 H and Saturday 6H, 3 in the morning, 3 in the afternoon.** The standard layout for a sub-module is divided into 3 half-days of 3 hours each with a short break in the middle of the 3 half-day sessions.

Some extra time will also be devoted to some testing and evaluation of the progress done.

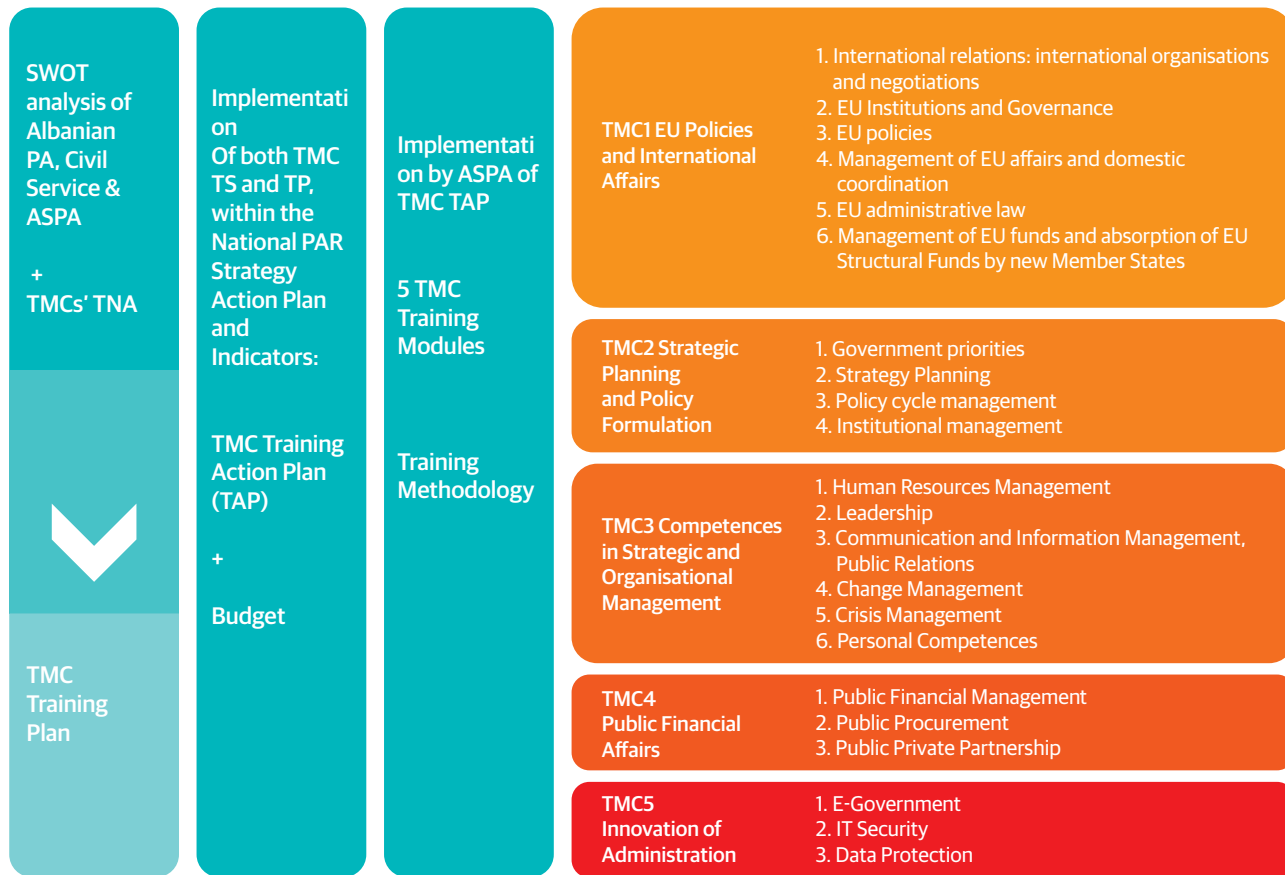
Some sub-modules may be delivered in autonomous distance e-learning. The use of internet will be encouraged. Some modules may be delivered outside of Tirana. Some study visits may be organised with the EU TAIEX instrument.

At ASPA the whole range of pedagogical interactive methods and tools will be used according to the content of the training and to the format of the target group. Case-studies taken from the genuine Albanian context will be capitalised on and each TMC trainee will be asked to prepare a case taken from his /her own structure, either individually or in small groups⁷. Role plays will also be used.

26 weeks x 9 hours is 234 hours. The rest of the time due, 46 hours, will be devoted, under the supervision of the trainers, to the preparation of the cases-studies, the drafting of notes or reports and to the “homework” to be done on the internet websites in between sessions.

⁷ See in annex some elements of a Case Study Methodology.

NGA STRATEGJIA KOMBËTARE RAP 2015-2020 TEK MODULI I TRAJNIMIT PËR TND-TË



A PROVISIONAL TIME-SCHEDULE OF THE TMC TRAINING PLAN

280 hours within 6 months = 39 days shared on 26 weekends in ASPA (26 sessions of 1.5 days, for a total of 234 hours) + 46 hours outside ASPA (preparatory work, not mentioned below)

TMC Curricula and Modules	Week No.																											
	Pages	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1. TMC1 EU Policies and International Affairs	54 hours (9 days = 6 weekends)																											
1. International relations: international organisations and negotiations	9h																											
2. EU Institutions and Governance		9h																										
3. EU policies			9h																									
4. Management of EU affairs and domestic coordination				9h																								
5. EU administrative law					9h																							
6. Management of EU funds and absorption of EU Structural Funds by new Member States						9h																						
2. TMC2 Strategic Planning and Policy Formulation	54 hours (9 days = 6 weekends)																											
1. Government priorities							9h	6h																				
2. Strategy Planning								3h	6h																			
3. Policy cycle management									3h	9h																		
4. Institutional management											9h	9h																

TMC Curricula and Modules	Week No.																																		
	Pages	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26								
3. TMC3 Competences in Strategic and Organisational Management														54 hours (9 days = 6 weekends)																					
1. Human Resources Management													9h																						
2. Leadership														9h																					
3. Communication and Information Management, Public Relations															9h																				
4. Change Management																9h																			
5. Crisis Management																	9h																		
6. Personal Competences																		9h																	
4. TMC4 Public Financial Affairs																				45 days (7,5 days = 5 weekends)															
1. Public Financial Management																				9h	9h	9h													
2. Procurement																						9h													
3. Public Private Partnership (PPP)																							9h												
5. TMC5 Innovation of Administration																								24 days (4,5 days = 3 weekends)											
1. E-Government																							9h												
2. IT Security																								9h											
3. Data Protection																									9h										

THE TMC TRAINING METHODOLOGY: SEMINARS, GROUP WORK, CASE-STUDIES, PERSONAL REPORTS AND INTERNET

TMC trainees are different from other ASPA trainees and require a specific training methodology.

TMCs are senior civil servants with much responsibility and a very tight time-schedule. They normally have a solid academic background and a strong professional record thus they must be offered relevant and recent information. The material prepared for them must also have been processed specifically to match their needs. It may be on the same topics and themes as the material delivered to the other civil servants but the perspective will be different as they are decision makers, leaders.⁸ According to the OECD competency framework, TMCs belong to the Executive Leadership job family – which involves designing, leading and steering the institutions and their staff members to achieve strategic objectives. Typical jobs in this family include Secretary General, General Director, Department Director and other position similar to them.

In this context, lecturing must be kept to a minimum and limited to very new material and to transfer of information. Interactive seminars and group work are the most efficient format and case-studies and report writing very effective methods. Role-playing is an interesting training instrument, notably for the preparation of the future negotiations of the 35 chapters during the Accession phase – which will last several years. Indeed, no more than a few chapters can be opened at the same time in order to monitor the process properly and to ensure the quality of the

work done.

TMCs often delegate report writing to advisers and senior experts around them. Drafting reports will enable them to check their level of mastery of the commonly used typewriting and presentation software and to assess their level of fluency in foreign languages, notably English and French, the first having become a sort of *Eurospeak* and the second being the pivotal language for all legal matters, notably at the European Court of Justice in Luxemburg.

Last but not least, case-studies are essential training tools for TMCs. Theoretical cases must be kept to a minimum as it is difficult to draw lessons from them and to render the solutions operational in real life. One good practice of the French ENA for instance is the use of real genuine case-studies prepared by trainers that are themselves senior high-ranking civil servants, in charge in real life of the issue raised by the case⁹. Genuine Albanian case-studies brought by the trainees themselves in a cross-fertilisation approach would prove most beneficial for all.

In a blended pedagogical approach, a frequent use of the internet – all the official Albanian websites, the EU and international ones – will be greatly encouraged. Concerning EU matters, much pedagogical material, from short video clips to full-length in-depth books, has been developed by the European Commission in many languages – which can serve two purposes, the EU content and the foreign languages.¹⁰ The 40-page free booklet on “How the European Union works?” is available in the 22 official languages of the EU plus Catalan and Welsh! Thanks to this exposure to EU multi-lingual material, the TMCs will soon understand the importance of the translation of the *Acquis* into Albanian – an enormous amount

⁸ Cf. Annex 2 OECD job families in Competency framework. http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

⁹ Cf. Annex 3 A case-study methodology.

¹⁰ https://europa.eu/european-union/about-eu_en, <http://bookshop.europa.eu/en/how-the-european-union-works-pbNA0414810/> and <http://bookshop.europa.eu/en/europe-in-12-lessons-pbNA0213714/>

of work with thousands of regulations and directives to be translated. The regulations will be applied directly as they already are in all member states but directives will have to be transposed into Albanian law by Parliament. All ministries will be concerned, all TMCs too!

TMC1 MODULE: EU POLICIES AND INTERNATIONAL AFFAIRS

The European Union (EU) is a sui generis original Union of States and Peoples with its own supranational legal order and its own original institutional setting, distinct and autonomous. The EU is very different from the United Nations Organisation (UNO) and other "classic" International Organisations - based on international law and intergovernmental relations.

The major need for Albanian high-ranking officials as regards EU accession is to improve their knowledge, skills and competencies about the very process of accession and the impact it will have on the Albanian public administration and society at large. The different training needs analyses made by European and International organisations and within the EU Twinning show that one of the most sensitive issues seems to be the quality of inter-ministerial coordination on EU matters. No interdepartmental mechanism of policy coordination about EU affairs has yet been solidly established within the Government. Best practices from Member States, such as the French SGAE¹¹ or British "European Secretariat"¹², could thus be presented to the trainees.

ASPA continuous Training Action Plan provides an ambitious training curriculum on the most important EU chapters of negotiations. TMC1 module addresses these different issues with a cross-cutting global vision in order to help TMCs better understand what is at stake in the coming years for Albania, what it means concretely to be now an official EU candidate country and what will happen when the Albanian government is going to start negotiating the 35 chapters.

The module is also meant to make TMCs aware of their central role in the process as leaders, decision-makers and supervisors of the whole process. The success of the Accession process is largely conditioned by their commitment and competence.

Negotiation techniques will have to be strengthened. Classification, filing and monitoring of relevant information which will be repeatedly requested throughout the Accession process shall be mastered. A culture of regular and transparent reporting to the EU institutions about progresses in the process, including time management, result-oriented agenda with precise milestones and absolute deadlines for the deliverables, etc., shall be introduced in the "cognitive maps" and the daily practices of TMC officials.

Apart from the compulsory accommodation to the EU "acquis" of the Albanian legislation, the awareness of TMCs will have to be raised about the influence of EU administrative law principles, norms and best practices upon the Albanian internal corpus of administrative secondary legislation and administrative procedures, etc.

¹¹ SGAE *Secrétariat Général pour les Affaires Européennes*, General Secretariat for European Affairs.

¹² Due to the BREXIT vote, other examples may also be chosen.

General Overview: 9 days, 6 modules of 1,5 days, evaluation and debriefing included

TMC1.1	"Classic" International Relations
TMC1.2	EU institutions and Governance
TMC1.3	EU policies
TMC1.4	Management of EU Affairs and domestic coordination
TMC1.5	EU administrative law
TMC1.6	Management of EU funds

TMC1.1. "CLASSIC" INTERNATIONAL RELATIONS: INTERNATIONAL ORGANISATIONS AND NEGOTIATIONS

Presentation and objectives

In the past, conflicts were solved by force, thus by war. Negotiations and dialogue have led to the emergence of international organisations. The objects of these organisations have first focused essentially on peace - like the Société des Nations (SDN) after WWI in the twenties and the United Nations Organisation (UNO) after WWII. Since then their fields of activity have widened. Discussions, negotiations, talks, conferences, roundtables etc. have led to the emergence of international organisations in all fields - from finance (Bretton Woods, IMF, World Bank, EBRD etc.) to commerce (GATT and WTO), labour (ILO/ BIT), health (WHO), food and agriculture (FAO), culture (UNESCO) etc.

Some insight in international law will be given, notably some recent examples of important treaties - for instance the Treaty of Paris on Climate Change signed at the end of the COP21 conference in 2015.

Traditionally associated with relations between states or between states and international organisations, negotiation is linked to diplomacy. But in the relations with all these international organisations, the TMCs have their role to play. Negotiation is now everywhere in international affairs. The emergence of a new type of international organisation will also be analysed, the non-governmental organisations (NGOs), which are playing an increasing role in international relations.

The practice of negotiation combines an understanding of the interaction between different cultures with the knowledge of specific techniques

and strategies. Both must be acquired or strengthened. The qualities of a negotiator reside in his / her knowledge, know-how, and personal skills -- empathy, humility, adaptability, the capacity to listen and an open mind.

The main themes

The difference between international law and EU law, and between an international inter-governmental treaty and the EU Treaty

The institutions, actors and issues involved in bilateral and multilateral international relations.

The main international types of organisations, their histories and objectives, modes of governance, their impact on Albania and its citizens and the role of the TMCs in the country's relations with them;

The increasing role of the NGOs;

Communication and negotiation techniques: choice of strategies, types of negotiation and procedures; preparing a negotiation; the psychological and cultural dimensions of negotiation.

Methodology

The techniques and tools needed to conduct international negotiations will be studied with concrete case-studies, exercises and role-plays.

The consultation of the websites of the international organisations studied will be greatly encouraged to keep up with the international relations news.

TMCI.2. EU INSTITUTIONS AND GOVERNANCE

Presentation and objectives

TMCI.2. aims at providing an overview of the EU institutional framework and of its system of governance i.e. what are the EU institutions, how they are organised and how they work and above all how they interact. Created in 1957 with 6 Member States (MS), in 2016 the EU is 28 strong and it is in the process of enlargement. Albania is now officially a candidate country and will soon start its Accession process with the negotiation of 35 chapters. The TMCs will be the main actors of this EU "adventure" and they must be well prepared to meet the numerous challenges ahead.

The main themes

1. The EU institutions, a dynamic balance of power

History of the EU integration process since The Hague Congress and the Treaty of Paris

The double logic of supranational integration and intergovernmental cooperation, the "three pillars"

The original nature of the EU institutional order: a "legal community" based on treaties between sovereign states and on the principle of subsidiarity

The balance of powers between the EU institutions (Council, Commission, Parliament, Courts of Justice, of Accounts, committees, comitology etc.)

The role of the EU turning 6-month presidencies

The decision-making and legislative process (co-decision, etc.)

The EU Civil Service

The role of the EU citizens, civil society and NGOs

Difference and complementarity with the Council of Europe (CoE) and the European Charter of Human Rights

2. How to cope with the Accession Process?

The status of a Candidate Country and its consequences

The conditions of pre-accession, the Copenhagen criteria, etc.

The *acquis communautaire* and legal approximation

The milestones of the process

The expectations of the EU and EU delegations in 139 countries ¹³

Adaptation of national administrative procedures: better inter-ministerial coordination result-oriented approach, quality control, monitoring and evaluation etc.

The negotiation techniques

Going one step further ...

Browsing EU internet sites and analysing online materials on topics and/or cases to be specified with the trainer. For instance the online module called E.1. "Functioning of the European Union", which is currently being developed between ASPA's IT staff and the German funded GIZ "Support for the Harmonisation of Economic and Trade Legislation" Project.

Methodology

Combination of briefs from the trainer, working groups on precise case study material in small groups, followed by plenary debriefing, collective brainstorming, role playing. Web-based workshop, with tasks performed on PCs/laptops, ended-up by an "auto-assessment" quiz and a collective debriefing with the trainer.

¹³ https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/area/geo_en

TMC1.3. EU POLICIES

Presentation and objectives

TMC1.3 aims at presenting how the UE implements the political priorities identified in its strategies.

The main themes

1. The EU Policies, a layering process

Content to be browsed and read on relevant dedicated websites:

History of the EEC and then EU policies: from a customs union with a few common policies (CAP) to a fully integrated One Single Market.

A space of Free and Fair Market Economy.

The "Four Freedoms of circulation"

Overview of the budget of the EU and the relative financial priorities (inherited weight of the CAP, regional and cohesion policies, etc.)

The UE growth strategy Europe 2020 ¹⁴

2. Politikat që synojnë integrimin ekonomik dhe monetar të BE-së

The Economic and Monetary Union

Competition policy, Industrial policy, Common commercial policy

The Single Market and the Free circulation of persons, goods, capitals and workers (Treaty of Maastricht, 1992)

Some major EU policies: the CAP (Common Agricultural Policy), Regional Policy and the concept of Economic, Social and Territorial Cohesion, the structural funds (EARDF, ESF, etc.)

Examples of sectoral policies: Research, Education, Innovation, Health, etc.

3. Policies aiming at "deepening" the European project

A EU closer to its citizens: a space of freedom, security and justice; social policy; the environment policy and the fight against climate change; a Europe of culture and education

The foreign action of the EU: the common foreign and security policy (CFSP)

The common security and defense policy (CSDP)

The European policy on development and cooperation

The Enlargement and the Neighbourhood policy

¹⁴ http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

These lists are indicative and new policies may deserve to be presented.

Methodology

The methodology will be adapted by the trainer to the themes presented and the material available.

For session 1: a web-based session to be performed by the participants on a PC/laptop, with an "auto-assessment" quiz and a debriefing by the trainer.

For sessions 2 and 3: will be a combination of brief from the trainer, working groups on precise case study material in small groups, followed by plenary debriefing.

TMC1.4. MANAGEMENT OF EU AFFAIRS AND DOMESTIC COORDINATION

Presentation and objectives

TMC1.4. aims at highlighting the importance of managing EU affairs in Member States (MS) and candidate countries and the central role of TMCs in this essential domestic coordination.

The main themes

The preparation and elaboration of EU policies

The mechanisms of preparing and presenting the priorities

COREPER I and COREPER II

Sectorial and technical committees

The national priorities and national sectorial mandates in the EU mechanisms

The national coordination and organizational structures

During their Accession process, candidate countries have all created a Bureau or Ministry of European integration and a national representation in Brussels. Albania has created a Ministry of European Integration¹⁵ and its website clearly and proactively claims its efforts to implement the Stabilisation and Association Agreement (SAA) and to improve the present institutional framework: *"Instead of the existing institutional back-and-forth way of acting, we shall establish an inter-institutional mechanism [...]."*

In this context, some good practices - from both old and new MS -- can be usefully studied: for instance, the French SGAE, *Secrétariat Général aux Affaires Européennes* was created after WWII in 1948 as SGCI, the General Secretariat for Interministerial Coordination to manage the reconstruction funds¹⁶. Several new MSs' Bureaus of European Integration have also proved very efficient structure to prepare

¹⁵ <http://www.integrimi.gov.al/en/program/european-union-integration>

¹⁶ <http://www.sgae.gouv.fr/cms/sites/sgae/accueil/le-sgae.html> The Marshall Plan

Accession. Much can be learnt also from the approaches that were less successful. The work of the national contact points (NCP) –who play an important role notably for Twinning projects, can also be studied.

National inter-ministerial coordination is particularly important during an EU presidency¹⁷ as the country becomes for 6 months the political capital of Europe and its administration manages all EU activities plus its own internal ones.

Methodology

Briefing by the trainer on the most recent EU news, case-studies on EU MS, old and new, role-plays on inter-ministerial coordination, must browsing on the internet – EU websites, EU presidency website, MS websites.

TMC1.5. EU ADMINISTRATIVE LAW

Presentation and objectives

For jurists, this EU administrative law module will be the most important, for the others it will be the occasion to measure the importance of the *acquis communautaire* and its major influence on national legal frameworks.

Created by the Treaty of Rome in 1957, the EU administrative legal system has been greatly enriched by a constructive jurisprudence from the European Union Court of Justice (EUCJ), who has precedence over the national MS courts and is thus the Supreme Court of the EU. The EUCJ is in Luxemburg. The architecture of the legal system is based on Latin Law, mostly influenced by France and Germany. As there are 22 official languages in the EU every decision has to be translated into all

the languages to guarantee equal access to the law to all citizens. The quality of the EU jurists-linguists is a guarantee for EU citizens and the competitive exams to enter the corps are very selective.

The main themes

1. The principle of "good administration" and a citizen-centered approach to Public Service.

The Treaty of the European Union and the categories of EU legislation

The Charter of Fundamental Rights and the principle of "good administration"

The role of the European Court of Justice and its case law (general principles of law, etc.)

The practical consequence: a citizen-centered public administration.

2. What can be learnt from the comparison of the different EU MS legal traditions?

This session will be based on case-studies. The proposed list is only indicative.

France: principles of the Public Service, Public Power and the General Interest, etc.

Germany: subsidiarity principle, proportionality principle, indirect/delegated administration (*Bund/Länder*),

¹⁷ Example of the Slovak presidency from July 1st to December 31st 2016, website in French <http://www.eu2016.sk/fr>

Italy: responsibility of public administration, public-private relationship, etc.

The United Kingdom: a common law tradition, a cost-benefit and impact assessment approach to the production of legislation, etc.

Spain: a national administrative law completely reshaped during democratisation to cope with EU law framework, principle of decentralization

The imperative of transparency and the right of access to administrative documents: direct implications for Albania

This session will be based on role playing and real case studies. The list is only indicative.

The compliance of the new Albanian legislation and its effective implementation

Case studies, for instance on the decision making process and on the delegation of the decision making process; the right to have access to public information and transparency, the new approach about the "reopening of the proceedings" (new Albanian Code of administrative procedures): opportunities, challenges, risks and difficulties, etc.

Role playing: when drafting a new legal act, consultation process with other central institutions, stakeholders, interest groups, civil society, etc.

Methodology:

Combination of brief from the trainer, brainstorming among participants, small working groups, plenary debriefing, case-studies and role playing. Internet browsing will be a useful complement, notably <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.

TMC1.6. THE MANAGEMENT OF EU FUNDS

Presentation and objectives

The EU Budget is composed of the contributions from each MS budget – 1% of national budgets. The EU expenditures have two main branches, the EU Civil service personnel and the functioning of the institutions and EU "investment" expenditures for all the programmes and actions derived from the EU policies. For decades the budget devoted to the Common Agricultural Policy (CAP) has been the biggest. Since the Accession of 14 new countries from the Eastern bloc, Regional Policy and Cohesion Policy have become the biggest policies. The funds are known as "structural funds".

The European Regional Development Fund (ERDF) was created in 1975. ERDF aims at strengthening economic and social cohesion in the EU by correcting imbalances between its regions¹⁸. Regulation (EU) No 1301/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on the European Regional Development Fund and on specific provisions concerning the Investment for growth and jobs goal and

¹⁸ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/

repealing Regulation (EC) No 1080/2006¹⁹ sets down the principles, rules and standards for the implementation of ERDF and the scope of its investment for growth and jobs and territorial cooperation in 2014-2020. ERDF priority areas are innovation and research, the digital agenda, support for small and medium-sized enterprises (SMEs) and the low-carbon economy.

The European Social Fund²⁰ was created in the founding Treaty of Rome in 1957. It is the oldest of the Structural Funds. It was established to compensate the end of nationalist protectionism due to the advent of the European Economic Community (ECC). Today ESF main goal is to foster employment, reduce social exclusion and invest in skills.

After the fall of the Berlin Wall and the wish expressed by the countries of the former communist bloc, notably Poland and Hungary (P and H in PHARE), to join the European Community, the Commission created pre-accession funds in the mid-90s. Since January 2007, the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) replaces a series of EU programmes and financial instruments for candidate countries or potential candidate countries, namely PHARE, PHARE CBC, ISPA, SAPARD, CARDS and the financial instrument for Turkey²¹.

In Albania, an institutional framework has been set up to manage the IPA fund with a National IPA Coordinator (NIPAC) at the Ministry of European Integration, a National Authorising Officer (NAO) at the Ministry of Finance and an operational implementing agency, the Central Finance and Contracting Unit (CFCU). As TMCs will be at the heart of the system, the framework will be presented and analysed to check whether it is ready to manage the future EU structural funds. Some EU good practices will be presented too, for example the French DATAR /CGET information

system, the Polish system, first come first served method in Latvia, the lessons learnt from EU Twinning Projects on Regional Development in Neighbourhood Policy countries (Moldova) etc. The list is indicative and will be updated according to needs.

The main themes

The EU budget

The European structural funds

The pre accession European Funds

The financial management rules and the relation with the European and national policies

Methodology

Briefing, EU MS case-studies and internet browsing on EU and MS websites.

¹⁹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32013R1301>

²⁰ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/social-fund/

²¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ipa/

TMC2 STRATEGIC PLANNING AND POLICY FORMULATION

Strategic Planning and Policy Formulation are two major building blocks of good governance and are at the heart of TMCs' everyday professional lives. The modules will address four points:

General Overview: 9 days, 4 modules in 6 sessions of 1,5 days, evaluation and debriefing included

TMC2.1	Government priorities
TMC2.2	Strategy Planning
TMC2.3	Policy cycle management
TMC2.4	Institutional management

Sub-module TMC2.1 on Government priorities will analyse how these priorities emerge and are validated and adopted – from the concept paper by an adviser to the selection by a Minister. Both political and technical dimensions will be addressed as some political choices have to be technically justified and some technical choices have to be politically validated to become Government priorities. The importance of concept papers will be stressed and some drafting exercises could be organised in small groups. Indeed, for lack of time, most TMCs will delegate this task to their advisers and trusted collaborators. But, in the Accession process, TMCs are going to be in the front-line and may have to draft their own concept papers and negotiation texts – sometimes even directly in English.

Submodule TMC2.2. Strategy planning, is one of the main tasks of a TMC and all acting TMCs or candidate TMCs are certainly well-versed in the exercise. Albania is rich in strategies of all kinds, cross-cutting and sectoral ones. The time-frame is progressively approximating the EU 7-year span, notably for 2014-2020. The sub-module will analyse some Albanian strategies, notably the Accession one, the Public Administration Reform (PAR) one and the Public Finance Management (PFM) one. These strategies have often been drafted with the support of an external technical assistance –EU, OECD / SIGMA, IMF, World Bank etc. TMCs were certainly the national counterparts so they must progressively learn to become more autonomous. Strategic planning is also an everyday job for TMCs as they are the pilots of the activities implemented in their entities and they have every day to plan the best strategy to achieve successfully their goals and objectives of the day. Some group work will analyse how it works in order to improve the processes and procedures if necessary.

Submodule TMC2.3. Policy cycle management, from the ex-ante to the ex-post evaluation regulates all policies. The management of the cycle may be more or less efficient. The sub-module will help break down the whole cycle into phases in order to understand all its components, what are its objectives and expected results, what are the challenges and what is at stake, what are the indicators of success, who are the actors, what is the time-frame, what are the milestones, what is the baseline, what are the sources of references, what are the potential inputs and the necessary ones, what are the risks and the assumptions etc. The whole chain -- from the political platform from which the policy has emerged to the ex-post evaluation of the results and impacts of the implementation phase – will be analysed. EU case studies will prove useful and genuine national ones could be presented by the trainees.

Submodule TMC2.4., Institutional Management, is the key to the implementation of the whole system of governance. The UE Accession process will require some strengthening of the Albanian institutional framework – notably in matters related to inter-ministerial coordination. The negotiation of the Accession chapters will require a strong, well connected, network of senior civil servants in all the ministries able and willing to work together. Some chapters, with a financial dimension, are cross-cutting and will imply team work. Jurists of different specialities and ministries will have to learn to work together but also within ministries law specialists will have to work with colleagues specialised in economy, management, social affairs, public finance etc. Collaborative work, co-drafting, exchanges of information etc. may be confronted with past methods of secrecy and red-tape. Transparency and openness will become the rule and the TMCs will have to lead the change of approach.

TMC2. 1. GOVERNMENT PRIORITIES

Presentation and objectives

Albania has a parliamentary system. Every 5 years the elected members of Parliament choose and nominate the president. And every 4 years, just after the general elections, the parliamentary majority proposes the Prime minister. The political platform gives the orientations of the policies that will be implemented by the future Government. The appointed Prime minister forms his / her Government and elaborates a political program based on the platform. The Government strategy presents the Government priorities, which are the main objectives identified in the PM's political program. Security, education, employment, health, environment, culture etc. might be high on the agenda and are traditional Government priorities. Research and innovation can also be found.

Once clearly identified, the Government priorities are translated into policies and implementing action plans. The action plans are in their turn translated into programs, with their own dedicated provisional budgets. And the programs will break into projects. The TMCs play a central role in this process of transforming a political platform into an implementable Government priority.

The main themes

The government political program;

The government priorities;

The sectorial strategies and the relation with the government priorities;

The role of TMCs: concept papers – approval – implementations – monitoring activities.

In order to clearly understand the mechanisms, instruments, methods and tools at work during this process, case studies and role-playing will be used together with internet browsing to analyse EU priorities over the years, notably during the 6-month presidencies in which they are put forward.

The EU instrument for pre-accession, IPA II's priorities for 2014-2020 (€649.4 million) are:

- Democracy and governance:
- Rule of law and fundamental rights
- Environment and climate action
- Transport

- Competitiveness and innovation
- Education, employment and social policies
- Agriculture and rural development
- Regional and territorial cooperation

Moreover, in a cross-fertilisation approach, each participant will be asked to identify some example of the Albanian Government priorities in his / her structure and to present a short analysis on how the priority was chosen and implemented and what lessons can be learnt from the process. In the same manner, the current governmental priorities will be compared with the priorities financed through IPAIL and the gaps will be determined as well as the financial sources for the gaps and alternatives to achieve the results for the governmental priorities outside the EU budget support.

The sub-module will thus analyse how Government priorities emerge and are validated – from the technical concept paper to the political adoption by a Minister. Sometimes political choices have to be technically justified a posteriori and some technical choices have to be politically validated to become Government priorities.

Methodology

Some “theoretical” input may be provided by the trainer but this sub-module will rely mostly on case-studies, national and EU, and on internet browsing. Some drafting exercises may be done – some in English (or French) if possible.

TMC2. 2. STRATEGY PLANNING

Presentation and objectives

ASPA Continuous Training Plan for civil servants proposes a 12-day training session on the Integrated Planning System (IPS) to explain the full cycle of planning, implementation, monitoring and evaluation of strategic planning and political policies. IPS is one of the main tools of the Albanian Government (together with the National Strategy of Integration and Development, Midterm Budgetary Program and the National Plan for European Integration) for economic and development policy planning. Used since 2007, it is based on the comprehensive 6-year National Strategy for Development and Integration (NSDI) as well as on 29 sectorial and cross-sectorial development strategies. The IPS is coordinated by the Department of Development Programming, Financing and Foreign Aid in the Council of Ministers. It serves as the basis for budgetary planning in a 3-year rolling exercise producing “Medium-Term Budget Programmes” (MTBP) as well as annual budgets. Its second planning cycle is 2014-2020, a plan that was adopted in 2015. It links strategic policy planning with budget planning and public financial management. It is also connected to the National Plan for the Implementation of the SAA (NPISAA) and is the basis for the government’s planning and co-ordination of foreign assistance in Albania.

The main themes

The strategic planning system;

The relation between strategic priorities and the budget;

The monitoring mechanisms;

The role of TMCs on the strategic planning system and its impact on all the actions of the Government

In this context, TMCs should read attentively "The Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) Multi-annual Indicative Planning Document (MIPD) 2011-2013 for Albania"²² as well as the fiche concerning the project "Multi-donor trust fund (MDTF) to support the implementation of the Integrated Planning System (IPS) – phase II"²³ and "the Indicative Strategy Paper for Albania" (2014-2020) adopted on 18/8/2014²⁴ :

"The NSDI provides the strategic framework for all sector and cross-sector strategies and is the backbone of the Integrated Planning System (IPS) – a set of operating principles to ensure that government policy planning, budgeting and monitoring are linked and operate efficiently. The NSDI guides the Medium-Term Budget Programme (MTBP), as well as annual budget allocations, by providing policy objectives which are included in the Ministry of Finance's instructions for the budget preparation by all Ministries and agencies."

Methodology

Briefing from the trainer to update the TMCs on strategic planning, comparative case-studies with neighbouring EU candidate countries who are designing the same types of strategies, with the same general and specific objectives -- EU Accession, approximation of the acquis, PAR, PFR, capacity strengthening etc. In addition, case studies on analysing the current sectorial/or horizontal strategies and the links with the implementation mechanism developed at central or sectorial levels

(like monitoring units; delivery units; on-line reporting platforms and the results of these mechanisms); Are they efficient? What can be done to make the implementation phase functional?

If possible, with the support of TAIEX, some study visits could be organised.

TMC2. 3. POLICY CYCLE MANAGEMENT

Presentation and objectives

Public policies are the instruments with which a Government implements its political program. They are the translation in administrative terms and actions of a political vision and of governmental priorities. TMCs are at the heart of policy making and they are responsible for the successful management of policy cycles.

A policy usually has a long history. A policy can appear in two ways. First, it can be the simple technocratic translation of a political program and it has to be translated in its turn into an action plan. It can also start from scratch, from a very global vision, with an idea coming from a minister, an adviser, a director, a civil servant, a citizen, a newspaper, an event, anything in fact. After much discussion and reflection on the issue raised by this idea, a concept paper will be drafted. The concept paper in its turn will be discussed, amended, improved, corrected etc. in a collaborative and participative approach. Once a consensus is reached it can be submitted for political validation and, if validated, the proposed policy joins the main track of policy making.

²² http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/mipd_albania_2011_2013_en.pdf

²³ http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/albania/ipa/2013/centralised/ipa_2013_024190_multi_donor_trust_fund_to_support_implementation_of_integrated_planning_system_pha.pdf

²⁴ http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20140919-csp-albania.pdf

The policy concept paper has to be expanded, explained, illustrated and transformed into a report with an action plan and a budget for implementing programs and projects. In a result-oriented approach, a logic matrix has to be drawn with the log-frame and a time-schedule -- a policy usually being a multi-annual venture. The general and specific objectives have to be identified and approved either at a political or at an administrative level according to the type of policy. Milestones have to be selected. Indicators to measure the progress of the implementation of the policy must be chosen. The sources of references and the baseline must be decided on. The assumptions and the risks have to be listed. The budget possibly allotted to the policy is also calculated. If the policy has been included in the national budget, it is simple, if not, a budgetary line must be found in a wider policy. The ex-ante evaluation will summarise all these preparatory actions and decisions.

Once the preparation phase is achieved, the approved policy will be published in the form of a report - in paper and electronic form. A summary may be used for "publicity" for all the citizens to know and be able to react, participate or apply if there are calls for projects. Leaflets may be printed. The policy may be launched by the minister during a press conference and be announced in the media, TV and radio. The TMC has to supervise all the publicity, information and events phase.

Launching a policy requires time, before, during and after. But the cycle may transform in a "virtuous" spiral if the lessons learnt are capitalised on and used to start another policy.

The main themes

The policy cycle management

The role of TMCs in each policy stage

The inter-institutional relations in the policy cycle management and the TMCs role

Implementation and monitoring mechanisms as key for success

Methodology

Some theoretical input from the trainer, much group work to discuss the different phases of the policy cycle and how to manage them - based on genuine case-studies brought by the TMCs themselves. Internet browsing on the EU and MS websites - having the advantage of improving the TMCs' exposure to foreign languages.

TMC2. 4. INSTITUTIONAL MANAGEMENT

Presentation and objectives

The quality of the Institutional Management of Strategy Planning and Policy Formulation greatly depends on the organisation of the institutional framework of public administration. The Albanian National Strategy for Public Administration Reform and the screening reports by SIGMA have identified a number of weaknesses that reduce the efficiency of institutional management in Albania.

Apart from the weaknesses relative to the administrative capacity of civil servants – addressed in the next chapter on Human Resources Management (HRM), the main potential improvement identified concerns communication and coordination. The culture of secrecy and red-tape bureaucracy is still very present. Information is power. Sharing information is thus seen as a loss of power. Transparency may be perceived as a danger. The impact is great on the functioning of the administrative machine. The “vertical of power” is still the rule. Bottom-up communication is not yet developed and horizontal communication not yet really encouraged. De- concentration is not developed between central administrations and their regional and local services and decentralisation is just beginning.

In this institutional context, the EU Accession process is going to revolutionise administrative life. Each negotiation chapter will require the setting up of a dedicated work group -- often inter-ministerial. The Ministry of Finance will have representatives in all the chapters as there is always a financial dimension. The Ministry of Finance, the services of the Prime minister and the Ministry of European Integration are going to be much in demand. Each ministry will have to identify its sectoral negotiators, from a legal, financial and sectoral perspective. It is not

known when the process will start and how long it will take but with 35 chapters to negotiate, as many laws and by-laws to screen and have revised by Parliament, if necessary, with all the *acquis* to be translated into Albanian, the technical part of the Accession will take several years, 5, 6, more? Nobody knows but the quality of the institutional management by the TMCs will greatly condition the efficiency of the process and thus its length.

The main themes

The institutional organization and framework;

Official communication and inter-institutional cooperation;

Consultation process;

Decision-making process;

The role of TMCs on institutional management and the official communication.

This sub-module aims at raising the TMCs’ awareness about this crucial phase in the Accession process and about their central role in the process. In particular, the “dematerialisation” and simplification of procedures will become necessary to avoid clogging the whole system with the old signature and stamp traditions. The EU delegations and the Commission in Brussels have already started using dematerialised communication long ago with faxes (telecopies). Electronic messages will become the rule and electronic signature will have to be legally recognized. Collaborative work on electronic platforms will have to be developed. TMCs are the decision makers, they are the leaders and must

neither block the system nor remain behind. They must show the way!
TMC5 on innovation is also there to help!

Methodology

challenges faced by the TMCs based on genuine examples taken from the respective ministries, exercises in collaborative writing – an internet connection live during the session would be an asset.

TMC3 COMPETENCES IN STRATEGIC AND ORGANISATIONAL MANAGEMENT

Human Resources Management (HRM) can be done at two levels, at a technical level by the HR Director or Manager and at the strategic and organisational levels by the TMC. The TMC needs some technical insight in HRM not to take decisions that might conflict with technical decisions but he/she normally relies on his/her HR manager for all the technicalities. The TMC's added value is strategy and organisation.

General Overview: 9 days, 6 modules of 1,5 days, evaluation and debriefing included

TMC3.1	Human Resources Management
TMC3.2	Leadership
TMC3.3	Communication and information management, public relations
TMC3.4	Change management
TMC3.5	Crisis management
TMC3.6	Personal competence

A very complete training module on Human Resources Management and Development has been designed at ASPA for middle range managers. It is divided in 6 sub-modules and could constitute the basis for the content of the 1st sub-module for TMCs "**Human Resources Management**".

TMC3.1 will enable to check that all the elements of context are globally understood by the TMCs: (1) Drafting policies and strategies of human resource management, (2) Civil Service legislation, (3) Management of the staff / individual performance assessment, (4) Recruitment, job description, job analyses, (5) Training and professional development, (6) Staff registry system.

TMC3.2. on "Leadership" will address the central issue of TMCs' "jobs". A TMC is by essence a leader. Some TMCs are "born leaders", others, no! Thus the latter have to be trained to strengthen their leadership competence, attitude and behaviour. Some academic input on the subject will help TMCs analyse the specificity and challenges of their particular positions.

TMC3.3., "Communication and information management, public relations", may be a weak point in high level managers as they often consider that they have no time to waste on speaking or communicating on what they are doing. Communication and information management, both internal and external, have proved essential for the good governance of private firms as well as of public administration structures. Efficient professional techniques will be presented and tested.

TMC3.4. on "change management" is at the heart of the modernisation of public administration and may be the key to a successful Accession process for Albania. TMCs will be at the very heart of the process and their change management commitment and methods will condition its success. Exchanges on good practises in other EU countries, old and new MS, will prove very fruitful.

TMC3.5. on crisis management is very important as high-level managers are rarely trained in managing crises. Crises can be internal or external, accidental or man-made. The best way to learn how to manage a crisis is to study cases, from Albania and from other countries, notably EU MS. Role plays and simulations will also be used fruitfully.

The 6th sub-module, on "Personal competence", addresses the sensitive aspect of the academic and technical levels of knowledge and skills of a high-level manager. This 6th sub-module could be envisaged as a customised module to help the TMCs identify the fields in which they would like to develop additional professional competencies and skills.

OECD has produced a very useful Competency Framework with key indicators. Level 5 corresponds to TMCs²⁵ Annex 2 presents the job families and the different types of competencies for TMCs, the delivery related ones, the interpersonal ones and the strategic ones.

TMC3.1. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

Presentation and objectives

TMC3.1 aims at checking that all TMCs have a general knowledge of HRM, understand the nature of the Civil Service, as defined by Article 1 of the Civil Service Law (CSL) "a stable and professional Civil service, based on merits, moral integrity, political neutrality and accountability", and what this implies in terms of HRM rules and procedures, and that they take into account the new challenges of the Accession process.

²⁵ Cf. Annex 2, http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf cf.

The main themes

Drafting policies and strategies of human resource management

Civil Service legislation

Management of the staff / individual performance assessment

Recruitment, job description, job analyses

Training and professional development

Staff registry system.

For the technicalities TMCs can rely on their HR managers. TMCs must have a general knowledge in HMR at strategy and policy levels. They must know the new Civil Service legislation, in particular the articles concerning TMCs ²⁶. They have to strengthen or acquire a general sense of public sector HR policy issues and evolution: how its different parts (recruit, train, appoint, pay) are interrelated, what are the game-changing factors (new possibilities offered by IT, the competition for talent, the high level of education in civil services, gender and equality issues). The evolution of the Albanian Civil Service will result from their prospective and strategic work and from the changes and adaptations they will propose. And TMCs are also managers themselves, confronting the concrete everyday management of civil servants.

Based on the Civil Service in Albania, recruitment, lateral transfer and promotion, job descriptions / job analysis, individual performance reviews, skills management, management of executives, rights and duties of civil servants / discipline, training, staff registry system, compensation packages, social dialogue and all the “technical” matters related to the Civil Service HRM could be discussed in work groups then synthesised in a plenary session to ensure a global vision.

As Albania is now an official EU candidate, the EU Civil Service staff regulations will apply directly to the Albanian officials that will enter the EU Civil Service on Accession and they should thus be presented to the TMCs ²⁷. The EU Civil Service was created very soon after the founding Treaty of Rome in 1957 and was greatly influenced by the “founding fathers”, notably the French and German systems. It has evolved with times and with the accession of new countries, notably Northern and Eastern countries. The architecture has globally remained the same and its values and principles deserve to be studied -- Codes of conduct, ethics, anti-corruption, gender equality etc. Recruitment is based on competitions organised centrally by the European Personnel Selection Office, EPSO, on the basis of qualifications and the need for staff.

Methodology

Briefing, case-studies (Albanian, EU and MS), group discussions and plenary sessions.

²⁶ Cf. Annex 2, extracts from the Law n° 152/2013 “On Civil Servants”, as amended by Law n° 178/2014, CHAPTER VI, TOP-LEVEL MANAGEMENT CIVILSERVANTS, Articles 27-32. Further reading article comparing the Civil Service laws of 1999 and 2014, <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/A-comparative-analysis-of-the-new-civil-service-law-in-Albania-in-view-of-the-commitments-under-of-the-Stabilisation-Association-Agreement-with-the-European-Union-...pdf>

²⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ.L:2013:287:FULL&from=EN>
http://ec.europa.eu/civil_service/docs/toc100_en.pdf

TMC3.2. LEADERSHIP

Presentation and objectives

The 2nd sub- module on “leadership” will address the central issue of TMCs’ “jobs”. A TMC is by essence a leader. But some TMCs are “born leaders”, others have to be trained to strengthen their leadership competence, attitude and behaviour. An important literature has been published recently on the subject and some academic input from the trainers will help TMCs analyse the specificity and challenges of their particular positions.

The main themes

TMCs managerial skills can be divided in three broad categories of expertise, skills related to:

Action: ability to decide, personal involvement and commitment, adaptability, stress resistance;

Relationship: strengthening of commitment (leadership), ability to develop others’ skills and to delegate, ability to cooperate with the environment, advisor capacity;

Intelligence of situations: a sense of common interest, ability to develop a strategic vision and expectations, openness and ability to challenge, imagination and taste for innovation.

Ethics, more and more considered as a fundamental value that legitimates the public service and trust, without which the exercise of leadership is not really possible, are the core values to be placed at the heart of the

capacity building and strengthening program of TMCs’ management skills.

The piloting of public action requires that TMCs be both organisers and innovative, rigorous and responsive managers, strategists and leaders so that they can:

1. galvanise the top managers of the different administrations around a shared management culture in government institutions;
2. consolidate and develop the potential of top managers;
3. broaden reflection on the performance of their current and future responsibilities and develop their strategic and prospective vision;
4. understand the changes in the economic, technical, social, political and legal fields in order to position public action (prospective vision combined with strategic approach);
5. develop implementation strategies of partnership public policies in line with the political project of the administration (implementation of the projected vision into decisions);
6. optimise the levers of action by encouraging transversality and synergies;
7. implement the changes needed for the renewal of public action.

TMCs play a key role in team motivation. As presented in the following sub-modules, notably TMC3.3, 4 and 5., communication, conflict management and negotiation skills are other necessary elements in the

TMCs' "tool-box". The sub-module will include current and medium-term foreseeable developments in new public management functions, notably in relation to EU Accession. E-administration and open data ²⁸ will bring massive changes which have to be anticipated by developing capacities of adaptation, flexibility and pro-activity.

Methodology

For further reading, a bibliography will be given. But the abundant literature mostly analyses, describes and categorises leadership. The best method to acquire leadership skills is to practice them thus case-studies and role-playing will be excellent tools. The case-studies should be brought by the TMCs themselves and the best will be the ones with several solutions possible or even with no solution yet. Discussions in groups on some given themes could also help TMCs learn from each other's experience by cross-fertilisation. The success of the sub-module will derive from the TMCs themselves.

TMC3.3. COMMUNICATION AND INFORMATION MANAGEMENT, PUBLIC RELATIONS

Presentation and objectives

Communication and information management, and public relations, may be a weak point in some high level managers considering that they have no time to waste on communicating on what they are doing.

It is often admitted that Information is power. The culture of secret and red-tape bureaucracy has long been the rule in public administration. Dissemination of information, transparency was not considered natural. In some countries even, communicating information might have proved dangerous. This module will aim at showing that sharing information is a positive attitude and that it has win-win results.

The main themes

Institutional communication

Information management

Public relations

The role of TMCs in communication process and public relations

Information management – in an age of computerisation of procedures and digitalisation of texts, images and sounds – has become both an issue

²⁸ Cf. TMC5 on Innovation in Administration

and a challenge. Sharing information for a TMC is not neutral. Information can be shared completely or partially, and information can be circulated to different circles. Some information is classified – notably in the field of defense and security, and its communication may be restricted to certain habilitated individuals. Democracy implies transparency. Efficiency sometimes implies confidentiality. Public communication and publicity are usually organised by law. Social dialogue implies the communication of at least some information. A consensus based decision process also implies exchanges of information. The EU is a good example of information sharing, notably with “comitology” –holding committees on all subjects that require a decision.

Communication is also a major subject for TMCs as it is a necessity in our modern world. There are two types of communication, internal and external. Internal communication is essential in a ministry or organisation to ensure a “house” culture, a sentiment of belonging. The employees, the civil servants must be informed of what is going on in their ministry / organisation. Communication within the structure helps information circulate and it increases the efficiency of the whole. External communication is important in two ways, it facilitates inter-ministerial relations between structures and it improves the contacts between the citizens and the administration. In both cases it renders possible a dialogue, exchanges, thus is a factor of efficiency.

Public relations (PR) are of a different nature. It is not neutral. It aims at putting the structure or the policy, programme or project concerned in a favourable light in order to convince the audience, the public, the taxpayers, the potential donors etc. Public relations aim at “selling” something –be it an idea or a concept -- and at obtaining something, an agreement, support or even money, funds. PR with the media, written and audio-visual press is somewhat specific as journalists are professional

and may wish to destabilise their interviewees. There are communication techniques to be mastered, notably concerning the length of sentences, the choice of keywords, intonation and above all the length of the speech – in particular for interviews on TV where the news slots are very short (measured in seconds).

Methodology

The three skills described above cannot really be learnt at the university or in books. TMCs must design their own learning strategy. Group work discussions on real examples, “brain storming”, would be fruitful. The use of social media, notably Facebook, Twitter, LinkedIn will also be analysed. Short briefing by the trainer on theoretical aspects, exchanges of experiences, collective debriefings, exercises in groups (45-60-90 seconds), role playing (filmed or not) with debriefing.

TMC3.4. CHANGE MANAGEMENT

Presentation and objectives

TMC3.4. on “change management” is at the heart of the modernisation of public administration and may be the key to a successful Accession process for Albania. TMCs will be at the very heart of the process and their change management commitment and methods will condition its success. Exchanges on good practises in other EU countries, old and new MS, will prove very fruitful. For example, in France, next to the Prime minister there is a General Secretariat for the Modernisation of Public Action, SGMAP ²⁹, in charge of providing change management assistance to ministries, deconcentrated services and decentralised self-governments, with its service called “Support to transformations”.

²⁹ <http://modernisation.gouv.fr/le-sgmap> and <http://modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme>

How change is managed is a determining factor in the success or failure of a reform policy and is central to a public administration modernisation process in a context of budgetary and demographic constraints. An organisation's capacity to change, public or private, is a strategic and determining factor for its performance and effectiveness.

The main themes

Type of changes

Management tools for the TMCs dealing with changes

The role of TMC in conducting the changes

Albania is now a candidate country and that will lead to a lot of changes, notably in the public administration. To avoid making change a disrupting factor leading to oppositions and resistance, change must be planned, managed and monitored. The TMCs will be these planners, managers and monitors. They have thus to be made aware of the nature and extent of the potential coming changes.

First there will be a change in the legal framework. The negotiation chapters will imply the translation of a lot of regulations -- applied directly, and of directives - to be transposed and voted in Parliament. All the ministries will be involved in this jurist-linguist challenge. It is not certain that Albania has enough linguistic resources and that the Albanian language contains the words to express some technical points, objects, techniques or actions. The official translators do not always know the specific terminology of a sector and may coin words while the technicians of the sector are using others. Some good lessons can be learnt from the experience of the first big wave of ten countries in 2004

and the TMCs will have to monitor this massive arrival of new legally binding texts in Albanian.

The EU Accession process will also lead to a change of administrative culture. The evolution in mentality has now started and the new Code of Administrative Procedures is presented to numerous civil servants. Twinning projects are going on in several ministers and Albanian civil servants are getting used to work with their EU colleagues from many different countries. TMCs are often project leaders in these projects. New tools are introduced like TAIEX, the instrument for exchanges, either for study visits abroad or for seminars in Albania with a few EU experts. SIGMA is providing its expertise and proposing draft institutional frameworks, strategies, action plans etc. A Minister of Innovation and Public Administration brings a welcome amount of imagination and experiments. But all this will lead to nothing if the TMCs are not involved in the movement and committed to its success. The impact and cost of change - the economic, budgetary, legal, human and organisational consequences - must also be assessed and monitored.

Methodology

Briefing from the trainer on some theoretical aspects of change management, case-studies to compare different EU countries and the public and private sectors. Group work to discuss public management tools and techniques and genuine Albanian experiments in change management: team strengthening and motivation, conflict prevention, social dialogue.

TMC3.5. CRISIS MANAGEMENT

Presentation and objectives

High-level managers are rarely trained in managing crises. Crises can be internal or external, accidental or man-made. Crises can be individual or institutional. The TMC as leader and decision-maker will have to solve. There is a lot of literature on the subject but the best way to learn how to manage a crisis is to study cases, from Albania and from EU countries. Role plays will also be used fruitfully.

The main themes

The different aspects of crisis management must be taken into account:

organisational aspects (to permit the entity in crisis to continue performing its tasks)

aspects related to people (so that employees receive support to ensure their safety and that of the organization)

financial aspects (to protect the organization against damage which could jeopardise its sustainability)

legal aspects (generated by the measures proposed to resolve the crisis)

communication aspects (to preserve the image of the government and its leaders)

If the crisis is external, an accident or a catastrophe, the TMC will call the civil protection or the relevant emergency services and will bring all

the structure together to face the crisis and to organise the reaction - including internal and external communication. If it is a man-made event or even a terrorist attack, the TMC will call the police and the security services and lead the organisation of the reaction. All institutions must have plans and procedures in case of emergency and the TMC should know them and be able to manage their implementation, even in critical conditions.

If the crisis is internal, the TMC will convene his nearest collaborators to analyse the situation, listen to the different opinions and open a dialogue with the parties concerned -an individual or a group, trade unions for instance. Negotiation techniques exist and they must be learnt and put in practice. In case of a strike, social dialogue is essential to lower tensions and pave the way to potential agreements. The contact must be maintained. Information management is a key element - both internal (electronic messages, in-house TV spots, meetings etc.) and external (written press, TV and radio).

Managing mass media in time of crisis is a very delicate exercise as the journalists may give a bad image of the situation and worsen the crisis. The exposure to media is never neutral and in case of crisis every event is magnified and the reality might be distorted. Media training is thus necessary for TMCs. Role-plays are ideal for this training and they may be filmed to be able to analyse the TMCs's reactions and learn from them.

After the crisis, it is essential to debrief and to try to learn lessons from the past events and from the way they have been managed. For technological crises the existing emergency and safety plans must be reviewed and improved if necessary. For social crises, prevention mechanisms must be put in place, alert signals and means of identification of crisis precursors. Each type of crisis must be analysed and prevention

strategies established for the future. TMCs will be in the front-line. They must be well prepared.

Methodology

Much literature has been produced on crisis management and some theoretical input from the trainer could serve as a useful introduction to case-studies – Albanian and from different EU MS, and role-plays. If possible, the role-plays should be filmed and analysed by the groups to draw lessons.

TMC3.6. PERSONAL COMPETENCES

Presentation and objectives

TMC3.6. on “Personal competences” addresses the sensitive aspect of the academic and technical levels of knowledge and skills of a high-level manager. The TNA conducted in the framework of the EU Twinning on “Support to the Albanian Civil Service”³⁰ outlined that the main training needs of the TMCs concern Human Resources Management (leadership, communication, negotiation). If a TMC has not attended continuous training, he/she may have lost contact with such competencies as foreign languages and computer literacy (WORD, EXCEL, PPT) – including the use of the internet. Competence may also mean law, economy, public finance, social affairs, international and European affairs.

Based on the OECD competency framework³¹, a matrix of competencies for the TMCs has also been developed at ASPA in the Twinning. The matrix synthesises the relevant body of regulation concerning TMCs, notably (1) Articles 27 to 32 of Law n° 152/2013 “On Civil Servants”, as

amended by articles 10 to 14 of Law n° 178/2014, (2) DoCM n°118 on the procedures of the appointment, recruitment, management, and termination of civil service relations of the top level management civil servants and members of the TMC, (3) Manual no 6, dated 19.09.2014, on recruitment and appointment of top manager corps.³² According to Chapter III § 2 of the DoCM n° 118, the competency framework lists a number of qualities, which have been re-organised in three categories, while keeping their original numbering:

The main themes

Knowledge	e) Broad understanding of crosscutting competencies; ë) Knowledge of economic and social phenomena; i) Knowledge of the European legal system.”
Skills	a) The ability to run and manage various actions; b) Communication skills; c) Strategic management skills; ç) Building of interpersonal relationships; dh) Team work skills; d) Effectiveness;
Character	f) Reliability; g) Vision; gj) Being a creator; h) Integrity;

Knowledge, skills and common framework are required to perform as senior executives in the State civil service. Otherwise, the lack of a common managerial culture may lead to interdepartmental clashes and to slow inter-ministerial arbitration mechanisms. The time and energy used to negotiate between different ministries with very heterogeneous managerial cultures could diminish the negotiation flexibility with

³⁰ Shiko Aneksin 1

³¹ Shiko Nivelin 5= TND- të në Aneksin 2 http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

³² Shiko një variant të konsoliduar të legjislationit në Aneksin 1

different external partners (members of Parliament, social partners, civil society or foreign partners).e mbi kompetencat e kërkuara për nëpunësit civil të BE-së dhe VA-ve.

TND3.6 mund të parashikohet si një modul i përshtatur për të ndihmuar TND-në të identifikojë fushat ku ata do të dëshironin të zhvillonin më tepër kompetencat dhe aftësitë e tyre.

Methodology

Theoretical briefing by the trainer, group discussions on the individual and collective Training Needs Analysis (TNA), on foreign languages and computer literacy. Case studies on the competencies required for EU and MS civil servants.

TMC3.6. could be envisaged as a customised module to help the TMCs identify the fields in which they would like to develop additional professional competencies and skills.

TMC4 PUBLIC FINANCIAL AFFAIRS

"The vision of the Public Finance Management (PFM) reform strategy is to ensure a public finance system that promotes transparency, accountability, fiscal discipline and efficiency in the management and use of public resources for improved service delivery and economic development."

(Albania PFM 2014-2020 p. 5)³³

Just like the Public Administration Reform (PAR) reform strategy for public administration, the national PFM reform strategy is a real asset for Albania and it will be the backcloth of TMC4. TMCs are in charge of implementing it in their respective structures. The module aims at helping them focus on the most important PF innovations – among which the Medium Term Budget Programs (MTBP).

Just like for the new Code of Administrative Procedures for Public Administration, the Organic Budget Law (OBL) and the amendments to the Law No.9936 from 2008 on the Management of Budgetary System in the Republic of Albania are the corner stones. The module aims at helping TMCs identify the elements they really need in their everyday job.

The 2011 PEFA -- *Public Expenditure and Financial Accountability* -- assessment³⁴ concludes that PFM in Albania has improved considerably across a wide range of the performance indicators since 2006³⁵.

³³ <http://www.financa.gov.al/al/newsroom/ligje/ligji-nr-10-296-date-08-07-2010-i-ndryshuar-me-ligjin-nr-110-2015-date-15-10-2015-per-menaxhimin-financiar-dhe-kontrollin-i-unifikuar&page=1>
<http://docplayer.net/11584656-Republic-of-albania-ministry-of-finance.html>

³⁴ <https://pefa.org/SHPPF>: Përmirësimi i Menaxhimit Financiar Publik. Mbështetja e Zhvillimit të Qëndrueshëm

³⁵ Shiko SHPPF fq. 81- 82 dhe Planin e Veprimit të MFP- së dhe Strategjisë së Reformës të MFP- së fq. 84- 109

Established in 2001 by seven partners including the World Bank, the IMF, the EU, France, UK, Norway and Switzerland, PEFA has become the leading international structure on PFM assessment. A PEFA assessment measures the extent to which PFM systems, processes and institutions contribute to the achievement of desirable budget outcomes: aggregate fiscal discipline, strategic allocation of resources and efficient service delivery³⁶. The Framework for assessing PFM is based on:

The Seven Pillars of PFM Performance



Budget reliability



Transparency of public finances



Management of assets and liabilities



Policy-based fiscal strategy and budgeting



Predictability and control in budget execution



Accounting and reporting



External scrutiny and audit

TMCs are involved in all seven pillars and their exposure to PEFA should be strengthened.

They should also be made familiar with the assessment reports of the IMF, SIGMA / OECD (2013)³⁷, and the EU progress report 2014. With these assessments in mind, the PFM Reform Strategy states that "To ensure stability, the Government will strengthen the overall fiscal framework, create mechanisms to ensure that forecasting is realistic and tighten the three-year MTBP preparation process" and that "external audit by the High State Control will be strengthened with the objective of aligning its role, set-up, and modus operandi with the standards set by INTOSAI³⁸." INTOSAI is the International Organisation of Supreme Audit Institutions and the TMCs, if not yet exposed to it, should be made familiar with it – notably with its new draft Strategic Plan 2017–2022.

To strengthen its PFM Albania needs an Integrated Financial Management Information System, an IFMIS supporting all major processes involved in the management of the government's finances and operations. A comprehensive review of existing systems support for key public financial management functions (functionality, technological platforms, degree of integration, etc.) will be made. In a second step, a conceptual design for the future IFMIS will be prepared based on an assessment of needs and the potential for efficiency gains offered by modern off-the shelf integrated Government Resource Planning systems. The TMCs will play an important role in this needs analysis and conceptual phase and they must be prepared for this contribution.

The PFM culture should also be modernised by giving more authority to line managers while strengthening the mechanisms to ensure

³⁶ <https://pefa.org/sites/default/files/PEFA%20pillars%20of%20performance.png>

³⁷ <http://dx.doi.org/10.1787/5jz2rqkqhqbq-en> "Albania Assessment Report 2013", SIGMA Country Assessment Reports, 2013/14, OECD Publishing

³⁸ P. 6 and <http://intosai.org/>

accountability. In parallel, the National Strategy on the Fight against Corruption, built on three pillars: (1) prevention, (2) punishment and (3) awareness-raising³⁹, should be strengthened. TMCs are in the front-line in both cases.

The PFM Reform Strategy stresses the importance of training. Progress in reforms will require much investment in human capacity. Building capacity will take many forms: continuous and *ad hoc* training programmes, skill transfers within EU twinning programmes with EU sister organisations, study visits, job rotation, etc. Qualification exams will be used to a greater extent in the recruitment of new staff. The Government will seek support from its partners in the development and financing of many of the training programmes⁴⁰. TMCs will be at the heart of this investment in human capital.

MTBP, a rolling three-year budget, will gradually implement the stipulations of the OBL in relation to programme budgets: descriptions of goals, objectives, indicators and targets, outputs and outcomes achieved, etc. As most TMCs will become responsible for one (or more) programme budgets, they will have to master them. The module will help them do this.

Internal Audit (IA) is regulated by Law no. 9720, dated 23.04.2007 "On internal audit in the public sector". Currently there are 124 IA units established in line ministries, central government institutions, local governments (10 more to be established in the local government) and some other partially owned public entities. The Central Harmonisation Unit for Internal Audit (DH/ IA), established within Ministry of Finance,

is in charge of developing and implementing IA methodology and standards⁴¹. In the framework of EU Accession, TMCs will be at the heart of EU audit trails and their awareness of the importance of IA is essential.

General Overview: 7,5 days, 5 modules of 1,5 days, evaluation and debriefing included

TMC4.1	Public Financial Management (PFM)
TMC4.2	Public procurement
TMC4.3	Public Private Partnerships

With Human Resources management, the field of Public Financial Affairs is one of the most challenging dimensions of a TMC job. That is why all the above mentioned subjects will be addressed in order to help them be prepared to face their many challenges, notably during the demanding period of EU Accession, in particular with the negotiation of the Accession chapters.

The **methodology** will be blended with some theoretical input from the trainers about the most technical parts of PFM and, as much as possible, case-studies, Albanian and EU ones, exchanges between the TMCs as some of them will master the subject and may help the others in a cross-fertilisation process. The TMCs may not be used to this collaborative and participative way of acquiring knowledge and know-how and it will be for them another challenge!

³⁹ Cf. Annex 4

⁴⁰ PFM Reform Strategy p. 17

⁴¹ PFM Reform Strategy p. 61

TMC4.1. PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT

Presentation and objectives

Public Financial Management (PFM) is one of the most important modules, notably in the Accession period with the negotiation of 35 chapters that all have a financial dimension, big or small.

The main themes

Overview of the Albanian legal framework ⁴²

The basics on the preparation and execution of the budget, MTBP and IFMIS

Fiscal policies at central and local levels (decentralisation)

The EU criteria for accession to the Euro

Audit and control

PEFA assessments and the seven pillar of PFM performance

Risk management

PFM reform strategy and accountability

The role of TMC in financial management system

The Organic Budget Law (OBL) and the amended Law No.9936 from 2008 on the Management of Budgetary System in the Republic of Albania are the corner stones. With case-studies and work group discussions, the module will help TMCs identify the elements they really need in their everyday job.

The 2011 PEFA -- *Public Expenditure and Financial Accountability* -- assessment ⁴³ has concluded that PFM in Albania has improved considerably since 2006 ⁴⁴. PEFA has identified in 2016 “The seven pillars of performance” – a very powerful evaluation grid covering the whole range of PFM issues.

The review of the basics of the preparation and execution of the State budget – the whole budgetary cycle, will be the occasion to have a look at the EU budget and at some EU MS. The French law on financial laws, called “LOLF” ⁴⁵, voted in 2001 and enforced in 2005, is a good example. It revolutionised French PFM by introducing multi-annual budgeting and programme budgets.

Multi-annual budgeting is also introduced in Albanian PFM by the Reform Strategy ⁴⁶. A Mid-Term Budget Program (MTBP) is a rolling three-year budget. It is a very important innovation aiming at organising the multi-year contract commitments eliminating the possibilities for building up new arrears and at improving the quality of budget submissions. MTBP will also gradually introduce programme budgets with descriptions of goals,

⁴² <http://www.financa.gov.al/al/newsroom/ligje/ligji-nr-10-296-date-08-07-2010-i-ndryshuar-me-ligjin-nr-110-2015-date-15-10-2015-per-menaxhimin-financiar-dhe-kontrollin-i-unifikuar&page=1>

⁴³ <https://pefa.org/> PEFA: Improving public financial management. Supporting sustainable development

⁴⁴ See PEFA scores pp. 81-82 and PFM action plan in PFM Reform Strategy pp. 84-109

⁴⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000394028>

⁴⁶ <http://docplayer.net/11584656-Republic-of-albania-ministry-of-finance.html>

objectives, indicators and targets, outputs and outcomes achieved, etc. MTBP will ensure the line Ministers / Head of central budget institutions' accountability towards Parliament, throughout each stage of budgetary cycle. The Annual Budget Law (2016-2020) already includes policy objectives at institution and program levels. It even addresses Gender-based budgeting (2014-2020) and multi-year commitment controls.

One of the key issues in economic development is how countries can finance their own growth. This implies relevant and efficient fiscal policies, with a balanced spread between direct and indirect taxes and between national central taxes and local taxes i.e. decentralisation. A good management of the fiscal pressure is also essential and equalisation programs may be introduced to ensure economic, social and territorial cohesion in the country. The EU structural funds are based on this equalisation solidarity principle. Thus the collection and allocation of tax and customs revenues is a key issue that the TMCs will have to address. Fiscal measures are often regarded as obstacles to the development of economic activity and may result in an increased informal sector. The TMCs will try to view the other side of taxes, the incentives to development, and to think about how to avoid tax evasion.

In a context of pre-Accession, as the EU Treaty now provides that the new MS must implement the EU monetary policy and adopt the EU currency, the Euro criteria and the Stability Pact will be studied - together with some crises, like the Greek public debt situation and the monitoring by Brussels of the non-respect of the 3% public deficit ceiling by several MS.

Audit and control are at the centre of good governance. Confronting growing deficits and economic crises, public authorities have to rationalise PFM. The use of public funds is to be better monitored and

methods used by businesses, financial control and cost analysis, be adopted. The difference between audit and control and within each between internal and external must be clearly explained with examples for the TMCs. Internal audit (IA) is an essential asset for an organisation as it enables to identify at an early stage what may be going wrong or be inefficient -- which can be internally amended. IA is a prevention instrument. It will help external audit, improve the quality of internal control and reduce the interventions of external control to compulsory controls. In an EU Accession context, an insight in the EU audit system is necessary for TMCs, notably the EU Court of Accounts in Luxemburg - whose decisions supersede the MS national courts of accounts or audit offices.

In Albania, IA is regulated by Law no. 9720, dated 23.04.2007 "On internal audit in the public sector". There are 100 IA units in line ministries, central government institutions, local governments and some other partially owned public entities. The Central Harmonisation Unit for Internal Audit (DH/IA), established within the Ministry of Finance, is in charge of developing and implementing IA methodology and standards. This is a great asset for Albania but the IA function needs to be further professionalised. A continuous professional development (CPD) programme will be organised and the quality of the IA function reviewed according to a Quality Assurance guideline. The DH/ IA will set up a network of Heads of Internal Audit units. The TMCs must support this good governance movement and help IA initiatives in their institutions.

IA is also a strong prevention means of fighting corruption and a great incentive towards a change in PFM culture by giving more authority to line managers and thus strengthening the mechanisms to ensure accountability. In parallel, the National Strategy on the Fight against

Corruption, built on three pillars: (1) prevention, (2) punishment and (3) awareness-raising⁴⁷, should be strengthened. Transparency, communication, information and openness will be the answers. And once again, TMCs are in the front-line. Risk management is also under their responsibility and the concept will be presented, with the phases of the risk management process, some exercises notably on the assessment of risk and decisions to be taken after the risk analysis

Last but not least, the PFM Integrated Financial Management Information System (IFMIS) will support all PFM functions: planning and budgeting, programme and project management, contract management, intra-governmental transfers, expenditure management and control including payroll management, accounting, treasury management, and liquidity forecasting. IFMIS will also manage the interfaces with existing systems in the tax and customs administrations, Public Procurement Authority and with the debt management system. A web portal will be developed for the public.

Methodology

Most TMCs know some Public Finance, some may even be specialists. The module will capitalise on the existing knowledge and know-how to go one step further, to deepen the work on EU Accession and to take advantage of the expertise of some to disseminate it to others – who may be specialists in other fields and do the same in return in a win-win team spirit.

Technical information will alternate with group work, discussions and case studies from Albania, MS and the EU. Much cross-fertilisation is expected between TMCs.

TMC4.2. PUBLIC PROCUREMENT (PP)

Presentation and objectives

Considering the importance of public procurement (PP), of goods and services, a Public Procurement Commission (PPC) has been established with the purpose of coordinating the Albanian PP system with the legal EU system. The PPC is established by the PP Law as the highest body in the procurement system, which provides legal protection for tenderers and public interest at all stages of the public procurement procedure, concessions, auctions and licenses of mine. The PPC is a specific quasi-judicial state body, providing legal protection in PP. The PPC aspires to conduct its actions in accordance with the fundamental PP principle – transparency i.e. the right of access to information for every citizen. The PPC website presents all the legislation on the subject⁴⁸. E-procurement is also starting.

As Albania is now an official EU candidate, the Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC Text with EEA relevance⁴⁹ will soon apply and Albania will have to transpose it into its national law. The Albanian authorities consider it done. The negotiations on chapters will involve a look at this public procurement legislation and, if needed, there may be some amendments.

PP deals with large sums of money which account for a substantial part of the national public expenditure. The PP regulation aims at ensuring an efficient use of public funds and at guaranteeing rigour and fairness.

⁴⁷ Cf. Annex 4

⁴⁸ <http://kpp.gov.al/ppadv/Legjisllacioni.aspx>

⁴⁹ OJ L 94, 28.3.2014, p. 65-242, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0024&from=EN>

Founded on respect of the rules of competition, it guarantees openness which in turn fosters economic growth.

The main themes

TMCs are supposed to have a general knowledge of public procurement. The module will address the issue from the TMC's point of view, notably how to check if Terms of Reference and Framework Agreements are well prepared:

Awarding principles

Specific exclusions

Centralised purchasing

Key decisions on the choice of procedure, including e-procurement, qualification of tenderers, contract award criteria, abnormally low tenders and framework agreement

Exemptions

Administrative review procedures, Administrative investigation and sanctions concerning the public procurement law

Responsibilities in Contracting Authority – how it is divided between different officials and

Opportunity to discuss some of the top managers' dilemmas – how to implement all the obligations imposed by law and to be cost-effective at the same time?

Particular emphasis will be laid on purchasing procedures and techniques for a range of supplies and services in areas such as construction and civil engineering, IT services and equipment and intellectual services. The enforcement of regulations and the means available to combat corruption will also be examined. Public contracts and public-private partnerships will be seen in the next module. Recommendations drawn up by international organisations and comparison of procedures (internationalisation of calls for tender; harmonisation of regulations for EU MS) will be presented. The rules of competition will also be reminded.

Methodology

Public procurement being a very technical subject, traditional transfer of knowledge and case-studies will be used, genuine Albanian and EU ones. Discussions among TMCs will be encouraged to exchanges good practices – notably benefiting, by cross-fertilisation, from the expertise of TMCs specialised in public procurement.

TMC4.3 PUBLIC, PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)

Presentation and objectives

Albania's PPP law (2006) was replaced in 2013 by Law 125/2013 On Concessions and Public Private Partnerships – amended in 2015 (Law 77/2015). The law provides a consistent legal framework for concessions across sectors. Several institutions share procurement and policy related responsibilities. A concessions unit known as ATRAKO⁵⁰ is in charge of advisory services and monitoring in technical matters. The Public Procurement Agency (PPA) oversees projects, promotes legislation and capacity building. The Public Procurement Commission (PPC) reviews appeals and the Public Procurement Advocate monitors procedural compliance. Despite the capacity and experience of these institutions for planning and procuring PPPs, fairness in awarding and implementing PPP projects, especially at the local level, is not satisfactory.

In the last 20 years, the Albanian Government has supported the development of the private sector mainly through privatisations, concessions and regulatory procedures to facilitate business operations. Private sector investment in infrastructure has been encouraged since 1996 and between 2001-2011 Albania has implemented PPPs in the energy, transport and water sectors. More recently, the Government has sought to achieve key national economic development goals through PPPs in order to provide funding within the constraints of budget and public spending cuts, to expand infrastructure investment as a driver of economic development, to improve service quality, efficiency and promotion of public sector management and to achieve higher efficiency

in the use of resources by involving a private partner and commercial assessment of public assets.

As there is not yet a clear strategic paper or document officially presenting the government policy on PPP, the legal framework is what guides the overall strategy. Without a clear high-level policy that describes which sectors, which services, and which forms of PPP will be supported in Albania, it has been a challenge for most line ministries to make real progress with getting PPP projects completed.

The main themes

In this context, what TMCs should know could be:

The scope of services and works that may be provided within Concession / PPP

Concession/PPP Procedure – what are the biggest traps?

The role of the Concessions /PPP Unit at the Ministry of Economy, Tourism, Trade and Entrepreneurship and of the Public Procurement Agency

The importance of a good feasibility study – a great need to have good experts in the field

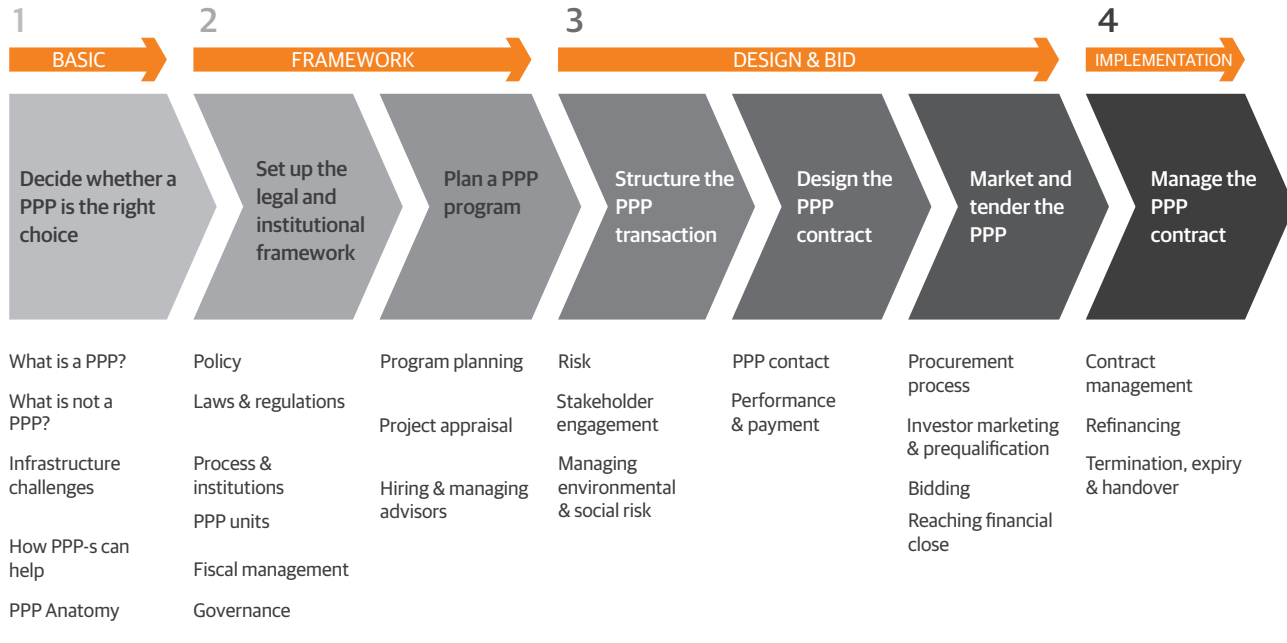
The rules for Awarding Additional Works and Services to Concessionaires/Private Partners

The Administrative Review Procedure and the evaluation criteria

⁵⁰ The Agency for Concessions Treatment, ATRAKO was established in 2007 and supported the contracting authority during procedures by designing the feasibility study, drafting tender documentation, evaluating the proposal and in contract-signing negotiations. <http://www.atrako.gov.al/> <http://www.atrako.gov.al/wp-content/uploads/2015/06/Albanian-ppp-key-aspects2.pdf> <https://pppknowledge.org/countries/albania>

Methodology

PPP being a very technical subject, traditional transfer of knowledge and case-studies will be used, genuine Albanian and EU ones. Discussions among TMCs will be encouraged to exchanges good practices - notably benefiting, by cross-fertilisation, from the expertise of TMCs specialised in PPP, and to contribute to a PPP strategy for Albania.



TMC5 INNOVATION OF ADMINISTRATION

Both the Public Administration Reform (PAR) and Public Finance Management (PFM) strategies address the issues of the modernisation of PA and PFM – and most of them have an innovation dimension. Albania has a ministry in charge of Innovation in public administration and innovation is at the heart of the EU strategy 2020 which aims at being “smart”. Most countries have been modernising their administration for centuries but innovation in public administration is a new dimension and it really appeared with the introduction of personal computers in the offices some 30 years ago. But innovation is not limited to computers. New public management (NPM), launched at the beginning of the 80s in the UK was essentially focused on organisation and management – computers remained what they are, mere tools.

The objectives of the training module can be summarised as follows:

- To make a general presentation of e-Government, with examples of best practices from Albania, the EU and the rest of the world (cf. UNO annual ranking of the best countries);
- To identify the public administration services that should be delivered to implement the Digital Agenda for Albania;
- To explain how to successfully implement an e-project and how to avoid certain traps;
- To make participants aware that using ICT is not the aim in itself, it is only a tool;

- To present data protection, including the change in the Albanian law to approximate the new EU Regulation on data protection, and IT security;
- To understand the importance of data protection and the TMC's responsibility in this matter;
- To make TMCs aware of what data they are responsible for and what can happen if they do not ensure the IT security properly;
- To help TMCs better understand how to fulfil their sectoral obligations (education, health, defense etc.) and their obligations in matters of IT security and data protection.

Considering the innovative dimension of the course both from the content and the method points of view, trainers and training managers from ASPA will be briefed to maximise the input from the trainees. If possible, the same methodology will be adopted for the three sub-modules so that participants get used to the new model of active learning. In the same way, if possible, the training sessions will be divided in two parts for each subject: initial training in the form of an e-learning session and after that a direct face-to-face training session. Browsing on the internet will be greatly encouraged and the exposure to foreign languages when analysing case-studies from EU MS on the internet will be beneficial. Much flexibility will also be left to the trainers to capitalise on the expertise they may benefit from the TMCs themselves

General Overview: 4,5 days, 3 modules of 1,5 days, evaluation and debriefing included

TMC5.1	E-Government
TMC5.2	IT Security
TMC5.3	Data Protection

The spread between e-learning and traditional face-to-face training will be organised by the trainers according to the audience and the training conditions. Using interactive methods is particularly relevant -- discussions in small groups, short presentations of best practices etc. Due to the specificity of the subject, it might be advisable to check whether the TMCs all master the essential data processing concepts and the usual basic software (WORD, EXCEL and POWERPOINT) and whether they use social media (LinkedIn, Facebook, Twitter etc.) and in what language. The use of ICT tools (film, moodle platform, interactive presentation with links, MOOC etc.) is also advised, with a tutor or help-desk to solve problems. The tool should be prepared in a way that enables ASPA to manage the training - not only to put it on-line, but also to follow and monitor the participation in order to be sure that everyone knows the content of the e-training before coming to the in-class session in ASPA.

TMC5.1. E-GOVERNMENT

Presentation and objectives

Some TMCs may have prepared the strategy for Digital Agenda or the e-Albania portal and may already be e-Government professionals. On the other hand, the expertise of jurists or financial specialists in the group should be capitalised on as an asset for the training session in a win-win team spirit.

E-administration is now some 30 years old and some countries are very much advanced. Much will be learnt from browsing on the internet and learning from best practices. The computerisation of public administration - and the "dematerialisation" of files and folders together with the simplification of procedures and their management on-line have revolutionised administrative culture. The UN ranking for 2014 places France 1st in Europe and 4th in the world after South Korea, Australia and Singapore⁵¹. In order to maximise the training session, much could be done on-line.

The main themes

Session 1 (online) - What does the Digital Agenda mean for the Albanian public administration?

1. Digital Agenda for Europe - strategy 2020

⁵¹ <http://www.numerama.com/magazine/30456-france-e-administration.html>

2. Cross-cutting strategy "DIGITAL AGENDA OF ALBANIA 2015-2020": (1) e-Government in Albania today, (2) Vision and policy objectives, (3) Main products of the strategy, (4) Financial resources, (5) Monitoring and evaluation, (6) Where do the TMCs stand in this context?

3. General presentation of the laws and by-laws concerning e-Government;

4. Some examples of e-Government:

- a. G2G (government to government) services – legislation process without any paper
- b. A citizen-friendly portal, the French public administration portal www.mon.service-public.fr, the case of Singapore www.gov.sg
- c. One-stop-shop (in UK local government - Metropolitan Borough of Wirral)
- d. Back-office – how can electronic document management system change the life of civil servants and how it can help in anticorruption strategy
- e. More examples can be found on: <http://www.egov4dev.org/success/case/>

Session 2 (in ASPA or in another ministry or organisation) – What is currently going on in the subject of law on e-Government, e-Services etc. and what ICT tools can be used by TMC in an efficient way?

1. e-Service – how it should be prepared so as not to be a "digitalisation of bureaucracy"? What are 4 levels of interaction (information online, one-way transaction, two-ways transaction and interaction) and how can it look like?

2. Changes in the law concerning e-Service, e-Signature and other relevant laws or bylaws –what does it mean for TMC, what are they expected to do in that matter?

3. ICT Tools for Management in Albania – presentation from the point of view of TMCs:

- a. electronic document management system (pilot phase)
- b. GovNet (government gateway platform)
- c. e-Albania – portal for citizens and business – more transparency and less corruption
- d. a tool for managing the projects ("Microsoft Project" or other)
- e. or other ICT Tools used in public administration in Albania

4. Implementation of new ICT tools in the organisation – how the process should look like in order to achieve its goals – group discussion

Methodology

Briefing by the trainer and as much as possible on-line training, case-studies, group work discussions, internet browsing – with the benefit of exposure to foreign languages, notably English and French. An on-site visit may also be organised.

TMC5.2. IT SECURITY

Presentation and objectives

IT security faces two threats, technical failure and criminal attacks. With technical progress, computers, networks and all IT hardware and software have become reliable and resilient. But with the recent massive cyberattacks against critical servers in public and private organisations, IT security has become a strategic issue and a managerial challenge for TMCs – who are not always well prepared to face this new vulnerability.

The objectives of the training would be:

- To deliver knowledge about IT security and to give sound understanding of the data protection rules and IT security;
- To give an overview of how to work efficiently with the IT manager and the Data Protection Officer (if any);
- To make participants aware that protecting personal data as well as IT security is important in every part of the work done in public administration, whatever the ministry, environment, education, infrastructure, health etc.
- To help top managers evaluate in an impartial way the reports of their IT managers and help them optimise the contributions of the IT department.

The main themes

The training could be organised as follows, with a general introduction linking Data protection and IT security:

Introduction to Data Security (IT security) from the Top Management point of view:

IT threats for data, notably viruses and cyberattacks - what are we really responsible for?

Importance of the data processed by public institutions - what can happen if the institution does not secure data? How much it may cost to recover the data (if it is possible!)?

How can the top manager check if the institution has good IT security procedures (for example procedures for a hacker attack, backup procedures, business continuity, crisis management concerning the lack of the IT systems) and if they really work? Can they ask the National Agency of Information Society or any other institution to ask for help (to make first audit and then to repeat it once a year)?

How can top manager check if the IT person secures the data and systems in the proper way?

How protected are the procedures of electronic signature or electronic payment (taxes), through IT as a tool for sending and receiving electronically signed documentation between public institutions)

Methodology

Briefing from the trainer for more technical themes – with the help of TMCs knowing the subject, if any.

Group work for exchanges of ideas and opinions.

Recent and genuine case-studies to illustrate the situations, analyse the weaknesses of the IT systems attacked, analyse the reactions, the cost of the incidents (technical or criminal etc.).

TMC5.3. DATA PROTECTION

Presentation and objectives

Data protection has started to emerge as a strong issue in the mid-70s. An important report was published in the UK on “Computers and privacy”. All over Europe citizens started to react and demand protection of their data against “Big Brother”⁵².

The case of France is worth studying. An Ombudsman was created in 1973 initially called the Médiateur de la République replaced by the Défenseur des Droits in 2011. In 1978, the CNIL⁵³, National Commission for Data Processing and Liberty was created to address the issue of data protection – today addressed in the “privacy shield” and the CADA⁵⁴, Commission on the right of access to administrative documents were created by law. Nearly 40 years later, these two commissions are still

very active and protective. All the European countries started to design comparable legislation and 10 years later after the fall of the Berlin wall, the former Communist bloc countries did the same.

The first EU data protection legal framework was first set out in Directive 95/46/EC, as well as the fundamental rights to private life and data protection as enshrined in Article 8 of the European Convention on Human Rights and Articles 7 and 8 of the Charter of Fundamental rights of the European Union⁵⁵. More rights for your personal data. The latest EU regulation, Regulation (Eu) 2016/679 Of The European Parliament and Of The Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data⁵⁶ and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)⁵⁷, will soon be integrated into the Albanian law -- as stated by the Office of Right to Information and Data Protection Commissioner. The next step is the open data, a law is prepared in France on the public service of data⁵⁸, an open platform of French public data⁵⁹ has been created and the Open Government Partnership (OGP)⁶⁰ holds its 4th Global Summit on Dec. 7-9th 2016 in Paris with heads of States from 70 countries: “OGP is committed to promoting the principles of open and transparent government through civic consultation and participation, reinforcing public integrity and the fight against corruption, and increasing access to new technologies to foster democracy, promote innovation and stimulate progress.”

⁵² Cf. George ORWELL's novel « 1984 »

⁵³ <https://www.cnil.fr/> Commission Nationale Informatique et Libertés

⁵⁴ <http://www.cada.fr/> Commission d'accès aux documents administratifs

⁵⁵ http://ec.europa.eu/justice/data-protection/article-29/press-material/press-release/art29_press_material/2016/press_release_shield_en.pdf

⁵⁶ <https://www.cnil.fr/en/infographic-more-rights-your-personal-data>

⁵⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TEXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>

⁵⁸ <https://www.etalab.gouv.fr/loi-pour-une-republique-numerique-lancement-dune-consultation-sur-le-service-public-de-la-donnee>

⁵⁹ <https://www.data.gouv.fr/fr/> “Share, improve, use again public data”

⁶⁰ <http://www.opengovpartnership.org/events/ogp-global-summit-2016-paris>

The main themes

Data protection legal framework and the main challenges

The open data concept and the operability of it

The role of TMC in data protection and open data implementation

Methodology

Presentations from “Support to the Commissioner for the protection of personal data (KMDP) with training of data protection officers in the Albanian public sector” can be updated.

Case studies (Data processing by the Ministry as an employer, Disclosing personal data to police forces, Processing personal data by the tax authority, Europol, Cloud systems used by a public authority, External media destruction services for paper documents and electronic data carriers, Portable equipment major security challenges etc.) and role plays and discussions on Data Protection Officer (DPO) - EU background, role and tasks in Albania, Legality of Personal Data Processing, International Data Transfers, Outsourcing of Personal Data Processing, Notification process concerning databases.

ANNEXES:

Annex 1: Annex 1: The TMC’s training institutional and legal framework: *Law n° 152/2013 “On Civil Servants”, as amended by Law n° 178/2014; Rules Of The Organization And Functioning Of The Albanian School Of Public Administration And Training Of Civil Servants.*

Annex 2: OECD Competency Framework Key indicators for Level 5 or TMCs

Annex 3: A case-study methodology based on genuine cases

Annex 4: OSCE REPORT Assessing the Current Anti-Corruption Training for Albanian Public Administration and a Framework for a Proposed New Anti- Corruption Training Program, Training Modules for Senior Officials (pp. 16-18)

Annex 5: Further reading on monitoring and post-training career development of top managers

Annex 6: UNDP Report 2016, Mainstreaming Gender in ASPA’s TMC Draft Training Program
Appendix 1: Extract of Summary of Gender Gaps Identified and Recommendations for the Training Program of Public Administration
Appendix 2: Summarizing Table of the Gender Assessment and Gender Training Recommendations for the Curriculum of the Training of the Top

ANNEX 1: THE TMC'S TRAINING INSTITUTIONAL AND LEGAL FRAMEWORK

Law n° 152/2013 "On Civil Servants", as amended by Law n° 178/2014

CHAPTER VI

TOP- LEVEL MANAGEMENT CIVIL SERVANTS

Article 27

Top-level management Corps

1. The top-level management civil servants in the state administration institutions, appointed in accordance with the art. 28 of this law constitute the corps of top-level management civil servants (hereinafter referred to as "TMC").
2. The total number of civil servant of Top- level Management, members to TMC is equal to the number of the regular positions in the Top-Management level, in the state administration institutions, existent or planned within the budgetary year, plus a reserve of 15% of this number.

3. The total number of the members is established in the annual budget law whilst the number of the TMC members to be recruited annually is established in the annual staffing plan.

4. Admission to TMC can be done only by persons who have completed in-depth training in ASPA save for the cases provided for in paragraph 5 of this Article and Article 30, paragraph 5/1 of this Law.

5. Exceptionally, until the first group of students will finish ASPA or those number of students that finish ASPA are not enough, admission to TMC is done through a national concur, under Article 29 of this Law.

Article 28

Recruitment to the TMC through ASPA

1. Admission to the in- depth training program for TMC in ASPA shall be done through a national competition, which is open only to the middle management level civil servants and top management level officials in independent institutions, and for any other individual, who is not part of the civil service, but meets the specific requirements for admission to the TMC.
2. The admission procedure to the in-depth training program organized by the DoPA, in cooperation with ASPA, according to the principles of Article 20 of this Law.
3. The evaluation of candidates for admission to the in depth training program for TMC at ASPA is made by the National Selection Committee, established under article 31 of this law.

4. The best ranked candidates assessed over the minimum threshold of 70% out of the total assessment points and within the limits of recruitment to the TMC established in the annual staffing plan, are eligible to study for the in-depth training for TMC.

5. Candidates who complete the in-depth training are appointed by DoPA as civil servants in top level management, members of the TMC, based on the final ranking.

6. The Council of Ministers approves the specific criteria for the recruitment to the TMC and the detailed recruitment procedure for the in-depth training program at ASPA.

Article 29

The direct admission to ASPA

1. Admission to TMC, in the case provided for in paragraph 5 of article 27 of this law, is made directly through a national concurs, which is open only to the category of middle managers civil servants, who meet specific requirements for admission to TMC. Exceptionally, the Council of Ministers may decide that admission to TMC is also open to other candidates that meet specific requirements for admission to TMC.

2. The admission procedure to the TMC is organized by the DoPA, according to the principles of Article 20 of this Law.

3. The assessment of the eligible candidates is conducted by a National Selection Committee, established in accordance with article 31 of this law.

4. The best ranked candidates assessed over the minimum threshold of 70% out of the total assessment points and within the limits of recruitment to the TMC established in the annual staffing plan, are appointed by DoPA as top-level management civil servants, and become members of the TMC.

5. The Council of Ministers approves the eligibility criteria for the recruitment to the TMC and the detailed recruitment procedure.

Article 30

Appointment of a member of TMC in a regular position

1. The members of the TMC can be assigned either to any position of top-level management provided for by paragraph 4 of article 19 of this law or appointed as special coordinators.

2. The assignment to a position of top-level management into a state administration institution may be done only from one candidate from the TMC. Each appointment of a top-level management, contrary to the provisions contained in this law, is absolutely invalid.

3. A member of the TMC can also be assigned with his consent and non-objection from DoPA to a position of mid-level management.

4. The TMC members appointed to a special coordinator position or into a mid-level management position:

a) for the first two years are entitled to the remuneration corresponding to the lowest class of the category of top-level management.

b) if not appointed to a regular position for at least 6 months in the

first 2 years, receives 50 percent of the salary of the lowest class of the category of top-level management, for a two-year period following;

c) if it is not appointed to a regular position for at least 8 months in the first 4 years, he remains a member of TMC with no salary.

5. An independent institution or a local government unit, with the consent of the involved civil servant and non-objection from DoPA, can also choose a member of TMC to a high-level management position in the respective institution.

5/1. The Department of Public Administration, upon request of a top management level official from an independent institution, after obtaining the consent of the responsible unit in such institutions, may appoint this official in a TMC position in the state administration institution. In this case, the official shall be obliged to attend the in-depth training program at ASPA for candidates for members of the Top Management Corps

6. The Council of Ministers approves the rules on the management and mobility in the TMC.

Article 31

National Selection Committee of TMC

1. The TND National Committee is composed by nine members, consisting in

- a)** a representative from DoPA, who chairs the committee;
- b)** two representatives from ASPA, of which one is not an ASPA employee;

c) one representative of TMC

ç) five independent personalities of recognized professional experience and integrity.

2. The five independent personalities are nominated by the Council of Minister, for a 5-year mandate except from the first membership of committee, in which, every year, one of the members chosen is substituted by throwing lots.

3. The Council of Ministers approves the detailed rules on the composition, selection, decision making and payment of the National Selection Committee if TMC.

Article 32

Recruitment to the Top-level management positions in the independent institution and local government units

1. Admission to the civil servant top management level in independent institutions and local government units shall be carried out through competitions organized for one or several vacant positions and shall be open for middle management level civil servants. Exceptionally, the head/decision-making body of the institution may decide that the admission procedure is also open to other candidates, outside the civil service, who meet the specific requirements for admission to this category, but in any case, this number cannot be more than 15 percent of the total number of top management level members for that institution. Any top management level appointment, which is made against the specifications provided in this law, shall be null and void.

2. The competition is organized in accordance with the provisions of article 20 of this law by the human resource management unit of the institution.

3. The Council of Ministers approves the detailed rules on the establishment, composition and the activity of the permanent, internal assessment committees as well as the procedural details of the recruitment and evaluation of the candidates.

**REPUBLIC OF ALBANIA
COUNCIL OF MINISTERS**

DECISION

No. 138, Dated 12.03.2014

ON

Rules Of The Organization And Functioning Of The Albanian School Of Public Administration And Training Of Civil Servants

Pursuant to Article 100 of the Constitution, Articles 8, 9 and 69 of Law No. 152/2013 "On the civil servant", upon the proposal of the Minister of Interior and the Minister of State for Innovation and Public Administration, the Council of Ministers, hereby

CHAPTER III

PROGRAMS OFFERED BY ASPA AND THE FEES

1. ASPA shall provide the in-depth training, continuous training and the preliminary training programs for the candidates outside the civil service.

2. ASPA shall provide for free the in-depth training program for the category of the top level management civil servants, members of the civil servants top level management corps (TMC). This program shall be mandatory to attend.

3. ASPA shall provide for free the in-depth training program for the TMC members who are recruited under Article 29 of Law No. 152/2013. This program shall be mandatory to attend. The TMC members, who are recruited under Article 29 of Law No. 152/2013, who attend the in-depth training program, shall not undergo the test at the end of this program.

4. In-depth training program shall last 280 hours of training and it shall take place 2 (two) days a week. This program shall be carried out within 6 (six) months.

5. Trainers of the in-depth program have to meet the criteria as set out in Paragraph 3 of Chapter VI of this Decision.

6. ASPA shall provide in-depth and continuous training program, under which civil servants of all categories, as well as any other national or foreign individual outside the service shall be trained continuously and in relation to their job.

7. Persons outside the civil service who attend the in-depth training program shall pay for each training day 5,000 Albanian Leks.

8. Persons outside the civil service who attend the continuous training program shall pay for each training course 3,000-7,000 Albanian Leks depending on the duration of the course.

9. The continuous training program shall include:

- a) Mandatory training during the probation, as defined in Article 24 of Law 152/12 "On the Civil Servant Status";
- b) Training for career development of public administration civil servants and salary upgrading to a higher level;
- c) Training for professional upgrading, in case of changes of the job position requirements;

ç) Training of special character to perform special tasks for civil servants of the public administration.

10. ASPA shall provide the possibility of preliminary preparation of candidates to participate in the open competition for the expert category against a fee of 5,000 (five thousand) Albanian Leks.

11. The criteria and the required documents for persons outside the civil service, who wish to attend ASPA programs, shall be determined by the Director of ASPA and it shall be published on the online website of ASPA and DoPA.

ANNEX 2: OECD COMPETENCY FRAMEWORK KEY INDICATORS FOR LEVEL 5 OR TMCS

http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

Job families

Classifying jobs into families allows the Organisation to determine whether it has the capabilities necessary to achieve maximum impact and to locate where those capabilities are found. Job families can be used to set job requirements at the corporate level for similar jobs, to view potential matches and bridges for in- house mobility, to provide corporate learning opportunities, and to design structured career development programmes.

At the OECD, each job falls under one of the three job families:

1. Executive Leadership,
2. Policy Research, Analysis and Advice,
3. and Corporate Management and Administration.

Executive Leadership

Punët në këtë familje përfshijnë hartimin, udhëheqjen dhe drejtimin e Jobs in this family involve designing, leading and steering the OECD and its staff members to achieve strategic objectives.

Typical jobs in this family include Director, Deputy Director, Head of Division and Counsellor.

Policy Research, Analysis, and Advice

Jobs in this family are directly involved in policy analysis which produces key outputs that support the OECD in achieving its strategic objectives.

Typical jobs in this family include Economists, Policy Analysts and Statisticians.

Corporate Management and Administration

Jobs in this family manage the OECD's corporate activities in support of the efficient and effective production and dissemination of its output.

Jobs in this family are grouped together under the following categories:

- Communication (e.g. Communication Assistants, Marketing Managers)
- Finance (e.g. Finance Assistants, Finance Managers)
- General Management & Administration (e.g. Secretaries/Assistants, Resource Management Advisers)
- Human Resources (e.g. HR Officers, HR Advisers)
- Information Technology (e.g. IT Assistants, Application Analysts)
- Language Services (e.g. Translators and Interpreters)
- Legal Functions (e.g. Lawyers)
- Site Services and Operations (e.g. Logistics Officers, Documentalists and Security Managers)

Technical Competencies

Specific competencies are usually required to perform a given job within a job family. These are known as technical competencies. Technical competencies cover the various fields of expertise relevant to the specific work carried out at the OECD. Technical competencies are at the heart of what we do. Technical competency requirements to successfully perform a given job are defined in job vacancy announcements.

Core Competencies

The Core Competencies summarise the capabilities that are important across all jobs and that we believe collectively contribute to the OECD's overall success. At the same time, the importance of Core Competencies may vary according to the specific job duties and requirements.

The OECD Competency Framework displays fifteen Core Competencies grouped into three clusters.

The blue cluster groups the delivery-related competencies

The purple cluster groups interpersonal competencies

The green cluster relates to strategic competencies

Each level of the Core Competencies has behavioural indicators that indicate / highlight how an individual can demonstrate that competency. Behavioural indicators are designed to show the requirements for successful performance.

Level 5 is associated with jobs such as Heads of Division, Counsellors, Deputy Directors and Directors.

Analytical Thinking

- Is sought out by others for advice and solutions on how to best interpret and use information.
- Discerns the level of pressure or influence to apply in each aspect of the analysis in relation to the broader context.

Achievement Focus

- Assesses group performance against goals and identifies areas for improvement.
- Translates business opportunities into concrete measures that are beneficial for the Organisation.
- Dares to take calculated risks in order to let the business develop positively.

Drafting Skills

- Handles creation of strategic written communication for the Organisation.
- Reviews complex and/or sensitive work carried out identifying the impact for the Organisation.

Flexible Thinking

- Is intellectually agile in response to challenges of internal and external environments.

- Solicits ideas and responds positively to those of staff, committees and the Secretary- General.

Managing Resources

- Sets and redefines priorities and reorganises staff to increase the group's response capacity to internal and external demands.
- Evaluates the financial impact of decisions and develops strategies to address financial resource issues.

Teamwork and Team Leadership

- Makes team assignments within and outside of the Division/Directorate to facilitate horizontal work.
- Delegates authority to match responsibility, and holds staff accountable for agreed upon commitments.
- Appropriately involves others in decisions and plans that affect them.
- Promotes group morale and productivity by being clear about output expectations.
- Sees arising conflict and takes action at Division/ Directorate / Organisation level.

Client Focus

- Builds client's confidence using own personal reputation in the international community and expertise.
- Knows when it is appropriate to push clients to consider difficult issues and acts accordingly.

- Determines strategic direction and long-term opportunities to best meet clients' evolving needs.

- Monitors, evaluates and, as needed, renews the client service model and service standards.

Diplomatic Sensitivity

- Makes one's case tactfully, especially when dealing with the highest level of government officials.
- Knows when to stand firm and when to accommodate.
- Accurately hears and understands the unspoken thoughts or feelings of others and acts purposefully.

Influencing

- Handles strategic communication issues for the Organisation in highly-exposed situations.
- Handles difficult on-the-spot questions (e.g. from senior executives, public officials, interest groups, or the media).
- Anticipates and builds on others' reactions to keep momentum and support for an approach.
- Uses experts or other third parties to influence (e.g. takes multiple actions to make staged arguments, assembles political coalitions, builds "behind-the-scenes" support for ideas.
- Takes well thought-out impactful actions to win a point or reach an agreement.

Negotiating

- Constructively works towards a win-win solution during negotiations.
- Explores creative solutions with others to overcome antagonism and to develop partnerships.
- Successfully leads negotiations with strong impact on one's unit.
- Demonstrates more than one preferred negotiating style (e.g. competing, co-operative, avoiding, compromise, accommodating) and adapts depending on the counterpart and context.
- Demonstrates an ability to step back when necessary from the negotiation process while staying focused on the objective.

Organisational Knowledge

- Uses knowledge of corporate politics to handle complex situations effectively and with discretion.
- Understands the nature and limits of related organisations and government agencies, and uses that knowledge to influence and lead.
- Takes ownership of compliance, ethical and other issues in order to protect the Organisation's reputation and respect its obligations.

Developing Talent

- Delegates authority and responsibility with the capacity to do a task in one's own way and encourages others to take the lead and learn new skills.
- Promotes sharing of expertise and supports learning opportunities

across the Division/Directorate/Organisation.

- Develops a common understanding and is transparent about staff potential to take over new responsibilities.
- Sets an example for staff development in the Division/Directorate/Organisation.
- Encourages others to develop their people through development dialogues and action plans.

Organisational Alignment

- Uses a variety of means to communicate the Organisation's needs and strategic directions.
- Develops a strategic direction for one's unit that connects the role of the team to the success of the Organisation.
- Ensures the initiatives and priorities in one's area are integrated with one another and aligned with the strategic priorities of the broader Organisation.
- Aligns people, processes and structures with strategic direction and Organisational needs.

Strategic Networking

- Manages relationships among key outside organisations and government entities to create long-range opportunities.
- Utilises established network of relationships to seek information of strategic importance and to seek a position of influence in key forums.

Strategic Thinking

- Understands the position of the OECD in the larger world context; conveys a thorough understanding of the Organisation's/ Directorate's/ Division's strengths, weaknesses, opportunities and threats; identifies competitive differentiators.
- Considers the bigger picture while setting priorities and the way forward.

ANNEX 3: A CASE-STUDY METHODOLOGY BASED ON GENUINE CASES

Some pedagogical elements of context:

Knowledge and culture are normally to be acquired in universities and research institutes, **professional skills** are acquired in specialised technical or vocational schools at the level of middle management and the general higher management skills are developed, strengthened and exercised in "applied schools" like the National School of Public Administration (ENA) in France. In Albania, the recently created Albanian School of Public Administration, ASPA, aims at delivering continuous training to all the categories of civil servants. The induction course is a generalist course targeted at the newly recruited civil servants at specialist level. The TMC Training Plan is aimed both at the acting senior high ranking civil servants and officials and at potential future TMCs selected for their ability to develop to high ranking positions.

There are two methods for higher civil servants' training:

1. Traditional teaching or lecturing means courses in which the "teacher" "teaches", delivering a unilateral traditional academic-type message - the content, the knowledge to be read and remembered, which can be delivered to big groups in amphitheatres, the learners being passive, listening and taking notes, and only able to ask questions to clarify a point, debates being limited by the potential number of participants;

2. Professional training privileges smaller classes, workshops, seminars, delivered "with" (and not "to") small groups (no more than 25, less if possible), during which the learners are active: the trainer delivers a short informative, descriptive message and raises questions, gives tasks and normally recedes in the background giving the floor to the learners / trainees.

Comparative table summarising Teaching / Training differences:

Teaching	Training
ACADEMIC	PROFESSIONAL
Knowledge in public administration	Administrative capacity and implementing know-how
Teacher / pupil relationship	Trainer / trainee - learner relationship
Unilateral process	Bi-lateral and multi-lateral process
Passive / recipient	Active / producer
Delivery of a <i>product</i> , ready-made, prepared in advance, the same for all	Transfer and participation in a <i>process</i> of creation of a tailor-made, customised individual <i>production</i>
Theory, More theoretical	Practice, More practical

Towards Universal rules, looking for models	With Individualised, unique, genuine examples, exceptions
Normally "perfect", theorems that work, rules without exception etc. a "mathematics" type of product	With all the imperfections of real life, exceptions, a "physics" type of production
The law, regulation, rule	The particular case
University	ENA and the professional National Schools of Public Administration

This table enables to understand why some French ENA "students" sometimes say: "At ENA, we learn nothing". In a way it is true. ENA is not supposed to teach any academic-type of knowledge. It was founded in 1945 by General de GAULLE as an **"applied school"** or **"school of application"**.

The future graduate is supposed to enter it **WITH** the required knowledge in order to learn HOW TO use this knowledge and **HOW TO** transform this theoretical knowledge into practical skills. In order to do this, i.e. learn HOW TO become able to use one's knowledge in a professional context or real life, there are two methods:

1. *training periods DOING the thing* in an administration and experimenting and testing one's knowledge with the requirements and needs of real actions;
2. *working with case-studies*, i.e. doing AS IF we were doing.

At ENA both methods are used, successively:

1. First the training periods to really assess the level of academic knowledge and the ability to "digest" it and make it "usable" professionally, to see how (and if) the "ENA trainee" is able to analyse real problems and adapt to transform his/her knowledge into working tools;

2. Then the classes at the school essentially based on workshops using case-studies, with some more theoretical complements with the whole promotion if needed when a NEW subject emerges.

Case studies are used in universities as well as in an ENA-type applied school but they are different in two ways: the case-studies are of a different nature and are normally used in a different way.

1. In a university-type of teaching a case-study is used in order to illustrate or demonstrate the theorem or rule explained. It enables the student to learn how the professor / teacher has reached the result to solve the problem raised by the case-study and how the case demonstrates what has been presented in the main course / lecture or is an exception to it and why it is so. The academic case-study serves as an exercise to learn how things work and to remember a rule. It is a convenient teaching device and a powerful learning tool. It can also be used as a testing device in both academic and professional contexts (see later on).

2. The professional use of the case-study is quite different in its objectives and the way it is used. The case-study is used to test the ability of the learner to solve a real-life type of administrative problem and - in the process of solving the problem - the learner will learn how to solve this type of problem: it is **a learning by making / doing process**.

These differences can be summarised in the following comparative table:

University-type case-studies	Professional training case-study
Academic LEARNING	Professional TRAINING
<p>The objective is not solving a new real problem but to learn theoretical mechanisms, automatisms and methods</p> <p>Thus the teachers hope the students will then be able to apply or adapt their knowledge to all the comparable problems they will be faced with in their personal and professional lives</p>	<p>The objective is to deal with real professional life, to solve a new problem, to look for solutions – and there can be several</p>
<p>The case studies can be old, traditional ones used by generations of pupils/ students, it does not matter if they are not recent, they can be lasting, they have been "pasteurised" or artificially "stabilised" / rewritten</p>	<p>The case-studies must be new – thus frequently renewed, they should follow the news, they are perishable goods and can be obsolete very rapidly they should be up-dated if used again</p>
<p>The case studies can be printed and published in books</p>	<p>The case-studies are usually photocopied in ad-hoc hand-outs (cf. fresh products, "best before ...")</p>
<p>Can be dematerialised and put on-line</p>	<p>Can be dematerialised and put on-line</p>

Manufactured products,	Raw material,
<p>the case-studies can be "improved" to make the "proofs" / solutions more striking and pedagogically more convincing and easier to remember; they are no longer primary genuine material, they can be simplified, the case can be made more "beautiful" (cf. "pasteurised)</p>	<p>for best quality, the documents should be recent and genuine, documents must not be tampered with as true reality is never ideal but may be incomplete, incorrect or redundant, real-life complexity and disorder must be kept so that the trainee learn how to deal with it</p>
<p>One teacher / professor / research writer / author, alone or in a team can produce the cases once and for all</p>	<p>The documents should be collected / assembled by the person who, professionally, is really in charge of studying / solving the case, They should be updated if kept to be used again</p>
<p>The cases are "closed", there are "ideal" solutions and they are ready-made</p> <p>The students have, normally, to find the solution proposed for the case</p>	<p>The case should "open", not finished when studied</p> <p>The trainees should be completely free to imagine solutions, and solutions which can be quite different according to the different groups</p>

<p>The selection criteria for the case (object, theme, issue, problem, topic) should be carefully analysed or even simplified if pedagogically more efficient:</p> <ul style="list-style-type: none"> - its constitutive documents - and how they are presented: organisation of the sequences / table of contents, architecture of the case (order of the documents), - the quality of the demonstration, - the perfection of the methods and means to elaborate the solution, - the "beauty" of the case (cf. in French "c'est un beau cas d'école", where everything fits in perfectly), a puzzle with all its pieces perfectly adapted, a classical architecture, regular and beautiful 	<p>The selection criteria for the case (object, theme, issue, problem, topic), its constitutive documents and how they are presented value / stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> - authenticity, genuineness, - difficulty, real life complexity <p>The case and the documents should correspond to the real training needs, focused on the real knowledge and know-how gaps of the trainees</p> <p>There may be lacking pieces in the puzzle, the architecture may be slightly awkward – as in real life!</p>
<p>The increase in knowledge / the amount of input "absorbed" can be quantitatively measured and even tested in a paper exam (written and/or oral) with a before / after test</p>	<p>The increase in administrative capacity should be professionally measurable, i.e. in a professional situation: the trainee knows how to do the thing or not, he/she has acquired the professional qualification ... or not!</p>
<p>The trainer can be a university professor / lecturer -- not having ever made the thing concretely as a professional civil servant in an administration but having learnt and analysed it -- and any one can use the cases</p>	<p>The trainer must be a professional, if possible the person in charge of the case in his / her administration or very well informed about the case by the person in charge if in a team, an "insider"</p>

ANNEX 4: OSCE REPORT ASSESSING THE CURRENT ANTI-CORRUPTION TRAINING FOR ALBANIAN PUBLIC ADMINISTRATION AND A FRAMEWORK FOR A PROPOSED NEW ANTI-CORRUPTION TRAINING PROGRAM, TRAINING MODULES FOR SENIOR OFFICIALS (PP. 16-18)⁶¹

Module 7: Conflict of Interest

The module should focus on the definition of conflicts of interest, prevention and the rules to follow in cases of conflicts of interest. Lectures should include elaboration of the provisions of the law on the prevention of the conflict of interest as well as the practical consideration of the concept. The discussions on the conflicts of interest should focus not only on the theoretical aspects related to competing interests, but especially the practical application of the rules and policies, including bribery and illicit enrichment. Although conflict of interest has a broad spectrum, the course must be designed essentially for employees in the decision making level, following the definitions provided in the Law for the Prevention of the Conflict of Interests.

Participants: manager level officers, human resource officers

Duration: 1 day

Module 8: Corruption Risk Assessment

The module on anti-corruption risk assessment should be provided to higher level managers and supervisors at the central and local levels.

⁶¹ http://openaid.esteri.it/media/documents/1.Final_assesment_report_for_ASPA_.pdf

The module should provide training on the techniques for identifying the probabilities for a violation and the impact of a violation. This would include the analysis of the micro and macro causes of corruption, attitudes, pressures, temptations, cultural causes, and issues related to non-observance of or failure of anti-corruption strategies and policies. Trainings on risk assessment typically are based on group discussions. A risk assessment manual has been prepared by EU/CoE Project Against Corruption in Albania (PACA) and could serve as the basis for the information of the course. As it is often argued many anti-corruption risks are really "local" in nature, therefore a module of anti-corruption risk assessment specifically for local government employees should also be designed based on specific needs for corruption prevention and risk analysis on the local government level.

Participants: supervisory level officers and anti-corruption focal points

Duration: 1-2 days

Module 9: Anti-corruption Training for Political Officials and Others

While it is clear that ASPA does not have a mandate to train political officials they could consider coordinating training with appropriate senior office holders and those outside the public administration such as appointed political officials and perhaps prosecutors and judges to receive specialized appropriate trainings. These training should be conducted independent of others to provide either a leadership perspective for senior officials or trainings specifically oriented toward those involved with judicial activities and not in the public administration. Materials developed for current ASPA training to public administrators may also provide information to educate the political leadership.

Participants: elected officials and officials outside the Public Administration

Duration: 1-2 days

Module 10: Anti-corruption training for focal points related to the implementation of the anti- corruption strategy and action plan

The training should focus on anti-corruption policies, with a focus on the Anti-corruption Strategy, which by the time of the implementation of the new training program, will have been adopted by the government. The training should be designed to train the administrators to assess corruption risks in their respective institutions and to have the foundational understanding to develop an action plan to address anti-corruption tasks and measures based on the Anti-corruption National Strategy. The training is to provide guidelines for the public officials that can be applied to their respective institutions, as well as advise them on how to deal with

Lexime paraprake për pika kyçe në lidhje me korrupsionin:

Prior reading handouts for focal points on corruption:

1. Law no. 152/2013 "On civil servant", as amended
2. Law no.90/2012 "On organisation and functioning of public administration"
3. Law no. 8485, dated 12.5.1999 "Administrative procedures code"
4. Law no. 9131, dated 8.9.2003 "On ethical rules in public administration"
5. Law no. 9367, dated 7.4.2005 "On prevention and solution of conflict"

- of interests in exercising public functions”, as amended
6. Law no. 7895, dated 27.1.1995 “Criminal Code of the Republic of Albania”, as amended
7. DCM no. 142, dated 12.3.2014 “on description and classification of job positions in the institutions of state administration and in the independent institutions.

Further reading from the National PFM Reform Strategy, page 12:

The National Strategy on the Fight against Corruption is built on three pillars: (1) prevention, (2) punishment and (3) awareness-raising, and will include initiatives and measures to

1. Improve citizens’ access to information:
2. Improve public communication and consultation with the public in the process of drafting and approving regulatory acts (laws, decisions, etc.)
3. Enhance transparency in planning, detailing, managing and auditing the budget funds
4. Review and improve the system and mechanisms for the public’s complaints
5. Improve efficiency of internal audit and inspection
6. Corruption proof legislation
7. Improve efficiency and effectiveness of criminal investigations on economic and financial crimes (corruption)
8. Improve international police and judiciary cooperation in the fight against economic and financial crime
9. Encourage cooperation with civil society in conceiving, implementing and monitoring anti-corruption measures.

ANNEX 5: FURTHER READING ON MONITORING AND POST-TRAINING CAREER DEVELOPMENT OF TOP MANAGERS

Performance assessment and development

The evaluation of Top Managers includes assessing the *level of achievement of collective and individual objectives set at the end of year n - 1 for year n and also the managerial skills of senior executive*, from a common grid. Assessment should evaluate the performance of the past year and set goals for the coming year in operational terms. It should also discuss training or personalized support measures that would be necessary.

Accompanying programs to strengthen TMCs’ skills:

- **High-level seminars** to enable them to strengthen their skills, both in terms of professional expertise and of managerial skills.
- A **Club of Top Managers** to allow them, beyond the different professional networks that already exist, to regularly compare their practices with outside personalities. This TMC Club could be led by the Secretary General of the Government, with the support of the DoPA and ASPA.
- Additional **individual development tools**, such as the assistance of an expert-advisor, coaching, specific training programs, visits in each other’s ministry, study visits abroad (TAIEX).

Key success factors and recommendations: «A true leader does not need to drive. He needs just to show the way». Henry Miller

Leadership education is much more than a managerial toolbox. It would be wrong to develop only techniques and processes instead of working on more complex areas where relationships, emotions have their place. If leadership is to lead others, the question of the direction to follow remains fully raised. A Public Administration School has as its only vocation to offer to Top Managers the keys to effective leadership, or should it also be involved in (re)thinking the role of the State and its evolution?

A triple educational articulation is strongly suggested - consulting, training and coaching - designed to help TMCs develop optimal strategies for their management development and support them in their implementation.

1. Consultancy may be addressed through strategic thinking and managerial assessment workshops. Each participant should have the opportunity to realise, during one day, a Personalised Managerial Assessment for a better targeting of the skills that need to be strengthened. Then a personalised strategy could be developed by integrating new managerial rules, innovative management practices to optimise the management of collective and individual skills within the team.
2. The training phase should be constructed through a «*training-action*» approach that allow the participants to position themselves in a leadership role, to develop crisis management strategies or to place innovation at the heart of the team dynamics.
3. A skills development and change management support service must be implemented within ASPA in order to be able to provide managers

with the necessary support during the consolidation phase of the new managerial attitudes by the Albanian administration's Top Managers.

These detailed outlines will allow Albanian ASPA and DoPA administrations to contribute to the birth and to the growth of a shared leadership culture in the Albanian public service through the development of an «*elite and highly trained*» pool of public servants who steer the process of Albanian Accession, by negotiating and implementing the EU legal requirements.

ANNEX 6: UNDP REPORT 2016, MAINSTREAMING GENDER IN ASPA'S TMC DRAFT TRAINING PROGRAM

Appendix 1: Extract of Summary of Gender Gaps Identified and Recommendations for the Training Program of Public Administration

Didactic modules, units and contents to be developed and inserted. Në lidhje me përmbajtjen e trajnimeve

Regarding Training Contents

- **Guidelines for gender sensitive training and evaluation** shall be developed and distributed among all ASPA trainers. It shall include the following aspects: Gender equality, gender mainstreaming, how to evaluate gender-mainstreaming capacities; how to insert gender equality issue that can be inserted in different fields, etc.

The Updated Gender Module at Induction stage shall include the following contents:

- Gender equality in employment and labour rights at all levels of public

administration functioning.

- Direct and indirect discrimination, affirmative actions.
- Women's political participation, quotas.
- Equal pay and treatment at work, measures to combat gender based discriminations at work place, sexual harassment.
- Gender-based violence, sexual violence and women's trafficking and sexual exploitation.
- Equal treatment in services.
- Sex-disaggregated data and gender statistics.
- Gender figures of Albanian context.

The **updated Gender training module at Induction stage** shall include, besides the already addressed components of national framework (Gender Equality Law, Anti-Discrimination Law):

- Recent development in Albanian legislation: *DCM No. 465 of 2012 "On gender mainstreaming in the medium term budget"*, Gender Equality Strategy 2016-2020 (once adopted).

New Gender training Modules for Mid-level executive officers and High level managers of central government staff:

- **Gender Equality in the EU Enlargement Context:** EU gender equality *acquis*, in particular in the field of non-discrimination:

1. The principle of equal pay and equal treatment at work, including prevention of sexual harassment and harassment based on sex (EU Directives 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18).

2. The principle of equal treatment in access to and supply of goods and services (EU Directive 2004/113)

3. Istanbul Convention and EU Directives EU Directives 2011/36, 2011/99, 2012/29 & Regulation (EU) No. 606/2013.

4. Gender Action Plan 2016-2020, Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019, Gender mainstreaming IPA.

- **International commitments for Gender Equality:** CEDAW. SDG. UNSC Res 1325.

- **Instruments and Tools for Gender Responsive programming,** including Gender Analysis, Gender Impact assessment, Gender sensitive monitoring and evaluation, Gender Machinery, gender indicators, etc.

- **International Gender Indicators.**

- **Gender Mainstreaming in practice,** with examples of applications in several fields (Economy and trade, Justice, Security, Transportation, etc.).

- **Stand-alone unit on Gender Responsive Budgeting** needs to be developed as a stand-alone unit or module (depends on how long is a module or unit). As far as it is an obligation under Albanian law, it needs a specific training session on it.

In Modules of Integrated Strategic Planning and Strategic management:

- **Specific Unit on Instruments and Tools for Gender Responsive programming** (see above).

- **Gender Equality Strategy 2016-2020** (when adopted).

In Modules of Management of Public Expenditures and Reforms in the Management of Public Finances:

- **Specific unit on Gender Responsive Budget,** including methodology of GRB and *DCM No. 465 of 2012 on gender mainstreaming in the medium term budget.*

In Modules of Employment and Social Policy and Management of Human Resources:

- **Specific unit on Gender Mainstreaming Employment and skills,** including following contents:

1. Gender in employment.
2. Non-discrimination (direct & indirect).
3. Equal pay and equal treatment.
4. Pay/earnings/pensions gap.
5. EU Directives 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18.
6. Sexual harassment and harassment based on sex.
7. National Law on non-discrimination.
8. National sex disaggregated employment, occupation and activity indicators.
9. National Labour Code.
10. Administrative procedures and Gender Discrimination at work place.

In Modules of European Integration and Euro-Atlantic structures; European Union, Council of Europe, NATO:

• **Gender Equality in the EU Enlargement Context:** EU gender equality *acquis*, in particular in the field of non-discrimination:

5. The principle of equal pay and equal treatment at work, including prevention of sexual harassment and harassment based on sex (EU Directives 2006/54, 79/7, 92/85, 2010/18).
6. The principle of equal treatment in access to and supply of goods and services (EU Directive 2004/113)
7. Istanbul Convention and EU Directives EU Directives 2011/36, 2011/99, 2012/29 & Regulation (EU) No. 606/2013 for prevention and elimination of VAW.
8. Gender Action Plan 2016-2020, Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019, Gender mainstreaming IPA.

In the module of **European Union for the Local Government Representatives:**

• **Unit on Instruments and Tools for Gender Responsive**

programming, including Gender Analysis, Gender Impact assessment, Gender sensitive monitoring and evaluation, Gender Machinery, gender indicators, etc.

Unit on European Charter for equality between men and women in local life.

Recommendations regarding the Training Methods

Gender sensitive needs assessment and evaluation questionnaires shall be developed for all modules. When non-gender specific modules, gender contents introduced in the course shall be part of evaluation criteria.

Appendix 2: Summarizing Table of the Gender Assessment and Gender Training Recommendations for the Curriculum of the Training of the Top Managerial Corps of the Public Administration in Albania, **extract of table**

Module code and name	Course code and name	Suggested topics
TMC1	1.4. EU Administrative law	Topic 1: Administrative procedures and Gender Equality in the workplace
EU Policies and International Affairs		Topic 2: EU charter on equality between men and women in local life.
	1.3. EU Sectoral Policies	Topic 3: National Gender Equality law and Gender Equality Strategy
		Topic 4: Gender employment and social welfare rights
	1.2. EU Institutions and governance	Topic 5: EU Gender acquis (GE in EU Treaties)
Progressive total workload TMC1		
TMC2	01.Policy cycle management	Topic 6: GE concepts within the context of Public Policies.
Strategic Planning and Policy formulation		Topic 7: Principle of equal treatment in access to and supply of goods and services.
Progressive total workload TMC2		
TMC3	01. Human Resources Management Leadership and Public Management Modernisation.	Topic 8: Gender Mainstream in Public Administration functioning
Competencies in Strategic and Organisational Management		Topic 9: Gender Mainstream in Management of HR in public organizations.
	02.Conflict Management	Topic 10: Gender Mainstreaming in Integrated Planning System.
Progressive total workload TMC3		

Module code and name	Course code and name	Suggested topics
TMC4 Public financial affairs	01. Public Financial Management 03. Public Private Partnership	Topic 12: Gender Responsive Budgeting Topic 13: Challenges of Public Private partnership vis-à-vis gender discrimination Topic 14: Gender Equality vis-à-vis Ethics in Communication
Progressive total workload TMC4		
TMC5 Innovation of Administration	01.E_government 02. Data Protection and It Security	Topic 15: Gender Mainstreaming in E-Governance Topic 16: Gender Mainstreaming in Data Protection and IT Security Policy
Progressive total workload TMC5		
Total additional days and hours		

ANNEX 7: THE 35 CHAPTERS OF THE EU ACQUIS COMMUNAUTAIRE

Chapter 1: Free movement of goods

Chapter 2: Freedom of movement for workers

Chapter 3: Right of establishment and freedom to provide services

Chapter 4: Free movement of capital

Chapter 5: Public procurement

Chapter 6: Company law

Chapter 7: Intellectual property law

Chapter 8: Competition policy

Chapter 9: Financial services

Chapter 10: Information society and media

Chapter 11: Agriculture and rural development

Chapter 12: Food safety, veterinary and phytosanitary policy

Chapter 13: Fisheries

Chapter 14: Transport policy

Chapter 15: Energy

Chapter 16: Taxation

Chapter 17: Economic and monetary policy

Chapter 18: Statistics

Chapter 19: Social policy and employment

Chapter 20: Enterprise and industrial policy

Chapter 21: Trans-European networks

Chapter 22: Regional policy and coordination of structural instruments

Chapter 23: Judiciary and fundamental rights

Chapter 24: Justice, freedom and security

Chapter 25: Science and research

Chapter 26: Education and culture

Chapter 27: Environment

Chapter 28: Consumer and health protection

Chapter 29: Customs union

Chapter 30: External relations

Chapter 31: Foreign, security and defence policy

Chapter 32: Financial control

Chapter 33: Financial and budgetary provisions

Chapter 34 - Institutions

Chapter 35 - Other issues

