



Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government
Ministria e Administratës Publike / Ministarstvo Javne Administracije /
Ministry of Public Administration

INSTITUTI I KOSOVËS PËR ADMINISTRATË PUBLIKE
INSTITUT KOSOVA ZA JAVNU ADMINISTRACIJU
KOSOVO INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION



Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) **STRATEGJIA AFATMESME**

Kosovski institut za javnu upravu (KIJU)
SREDNJOROCNA STRATEGIJA

Kosovo Institute for Public Administration (KIPA)
MEDIUM-TERM STRATEGY

2016-2018



Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria -Vlada-Government
Ministria e Administratës Publike / Ministarstvo Javne Administracije /
Ministry of Public Administration
INSTITUTI I KOSOVËS PËR ADMINISTRATË PUBLIKE
INSTITUT KOSOVA ZA JAVNU ADMINISTRACIJU
KOSOVO INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION



Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) **STRATEGJIA AFATMESME** **2016 – 2018**

GIZ "Projekti Reformues Ligjor dhe Administrativ"
KOSOVË
Shkurt 2016



Implemented by:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Informacione themelore për strategjinë	
1.	Përshkrimi i strategjisë së propozuar: Me qëllim të zbatimit të strategjisë të Kosovës për trajnime të nëpunësve civilë Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) luan një rol kryesor dhe mirëfunksionimi i tij është parakushtthebësor për krijimin e një mase kritike të nëpunësve civil me njohuri dhe aftësi të duhura, të trajnuar në mënyrë profesionale, gjë që do e sjell Kosovën më afër anëtarimit në BE dhe integritetit. Strategjia Afatmesme e propozuar (2016-2018) ka për qëllim përmirësimin e kapacitetit të IKAP në mënyrë që të shërbejë si opsion i parë dhe institucion i vlerësuar trajnimi i nëpunësve civil në Kosovë dhe t'i ndihmojë IKAP-it për të përmbushur mandatin e tij ligjor në mënyrën më të mirë të mundshme në rrethanat aktuale.
2.	Cili prioritet qeveritar do të trajtohet nga kjo strategji? Strategjia Afatmesme e IKAP-it për 2016 - 2018 do të bazohet në Ligjin Nr. 03/L-149 për Shërbimet Civile të Republikës së Kosovës, Ligji Nr. 04/L – 221 për Institutin e Kosovës për Administratë Publike, Rregullorja (QRK) - Nr. 41/2013 për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës në Ministrinë e Administratës Publike (9 janar, 2014) (Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) (Nenet 33 - 37) dhe Udhëzimet Administrative 2004/9 mbi pagesat e trajnerëve të angazhuar në Institutin e Kosovës për Administratë Publike.
3.	Përse nevojitet strategjia e propozuar: Edhe pse IKAP-i ka pasur regjistrim të dhënash brenda viteve të fundit, cilësia e prodhimit të trajnimit dhe përmbushja e mandatit të tij ligjor ende nuk janë plotësisht të kënaqshme. Përveç kësaj, strategjia e fundit nuk u përmbush plotësisht. Kështu, IKAP-i ka nevojë për një orientim strategjik për zhvillim të mëtutjeshëm i cili duhet të jetë në përputhje me pritshmëritë e akterëve të saj kryesorë.
4.	Koha e zbatimit: Strategjia Afatmesme e IKAP-it duhet të zbatohet brenda periudhës tri vjeçare 2016 – 2018.
5.	Lidhja me Planin e Veprimit për Partneritet Evropian (PVPE): Përderisa PVPE ende është duke u fokusuar në procesin e zbatimit të legjislacionit të ri për shërbimin civil, përmirësimin e sistemit për menaxhimin e burimeve njerëzore, zbatimin e Strategjisë së Reformës së Administratës Publike dhe gjithashtu zbatimi i proceseve rishikuese funksionale, strategjia Afatmesme e IKAP-it i është drejtuar veçanërisht aspektit të ngritjes së kapaciteteve, të dyja në drejtim të përmirësimit të menaxhimit të burimeve njerëzore dhe në zbatimin e Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike e cila është përshtatur së fundmi.

6.	Lidhja me strategjitë e tjera sektoriale: Strategjia Afatmesme e IKAP-it do të marrë parasysh Strategjinë për Trajnimin e Nëpunësve Civilë të MAP-it 2015 - 2019 (versioni i parë prej dhjetorit 2015), dokumentet strategjike të qeverisë si Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike 2015 - 2020 dhe Planin e Veprimit për Zbatimin e SMAP, dhe Planin Strategjik të Zhvillimit për MAP-in (2009 - 2013).
7.	A ka pasur ndonjë strategji paraprake që ka trajtuar këtë çështje? Plani Strategjik paraprak për Zhvillim i IKAP 2011-2013.
8.	Palët e interesuara të përfshira, duke përfshirë ministratë tjera: IKAP-i dhe i gjithë stafi i tij, Ministria për Administratë Publike (MAP) dhe Zyra e Kryeministrit (ZKM) ishin përfshirë në mënyrë aktive në procesin e zhvillimit. Si aktor kryesor i IKAP-it, MAP-i ka një interes të madh në zbatimin me sukses të kësaj strategjie, në performancën e përgjithshme të IKAP-it dhe cilësinë e trajnimeve të tyre.
9.	Pritet përfshirja e donatorëve, qoftë në hartimin e strategjisë apo në financimin e saj: Konsultime të vazhdueshme janë bërë me ekspertë të GIZ-it për hartimin e këtij dokumenti. Ekspertë vendorë dhe ndërkombëtarë të GIZ-it kanë mbështetur këtë punë. Zbatimi i kësaj strategjie kërkon fonde nga GIZ-i dhe donatorët e tjerë.
10.	Propozojmë që strategjia e propozuar të miratohet nga Ministria e Administratës Publike (MAP): Për shkak të rëndësisë së strategjisë, ajo duhet të miratohet nga Ministria e Administratës Publike (MAP), jo më vonë se fundi i Q1 2016.
11.	Hapa të mëtejshëm për miratimin e strategjisë: Sipas Udhezimit Administrativ NR. 02/2012 për procedurat kriteret dhe metodologjinë e përgatitjes dhe miratimit të dokumenteve strategjike dhe planeve për zbatimin e tyre, pas finalizimit të një dokumenti strategjik dhe planit të veprimit për zbatimin e tij duhet të ndërmerren hapat si në vijim: -Shqyrtimi i draftit nga Zyra për Planifikim Strategjik, (neni 11) -Shqyrtimi dhe komentimi i draftit nga institucionet tjera dhe konsultimi publik, (neni 12) - Nese dokumenti Strategjik duhet të miratohet ne Qeveri (sipas nenit 13) duhet te ndiqet edhe keta hapa: -Dokumentet percjellese që duhet t'i bashkengjiten draftit te dokumentit strategjik, (neni 14)dhe -Dorëzimi i strategjisë në ZKM për përfshirje në agjendën e mbledhjes së Qeverisë, (neni 15)

Tabela e përmbajtjes

1 Parathënia	5
2 (Fillestare) Përmbledhja ekzekutive.....	6
3 Hyrje.....	7
4 Metodologjia	9
5 Historiku	11
5.1 Sfidat e IKAP-it.....	12
5.2 Sfidat që kanë evoluuar me kalimin e kohës	13
5.3 Sfidat krahasuar me vendet tjera	14
5.4 Faktorët me ndikim të rëndësishëm mbi sfidat	14
5.5 Faktorët përtej veprimeve të qeverisë apo dokumentit strategjik të IKAP-it	15
5.6 Aktivitetet e qeverisë dhe legjislacioni që synon adresimin e sfidave të IKAP.	16
6 Objektivat	19
7 Alternativat e konsideruara	21
8 Kursi i Rekomanduar i Veprimit.....	25
9 Hapat e ardhshëm për zbatimin e strategjisë.....	30
10 Shtojcat	31

1 PARATHËNIE

Në gusht 2015 Ministri i Administratës Publike ka caktuar një grup pune për zhvillimin e drejtimeve strategjike për Institutin e Kosovës për Administratë Publike (IKAP). Anëtarët e këtij grupi punues u rekrutuan nga IKAP-i, dy departamente të Ministrisë së Administratës Publike dhe Zyra Ligjore e Zyres së Kryeministrit. Grupi punues u kryesua nga Drejtori i IKAP-it dhe u mbështet nga Projekti Reformues Ligjor dhe Administrativ i Bashkëpunimit Zhvillues Gjerman (GIZ) dhe një konsulent i jashtëm i GIZ-it, prof. dr. Stefan Jung.

Sipas Udhëzimit Administrativ Nr. 02/2012 mbi "procedurat, kriteret dhe metodologjinë për përgatitjen dhe miratimin e dokumenteve strategjike në Kosovë" grupi punues hartoi strategjinë Afatmesme në vazhdim me qëllim të identifikimit, vlerësimit dhe përcaktimit të një sërë objektivash për zhvillim strategjik të IKAP-it për periudhën nga 2016 në 2018.

Metodologjikisht, procesi i hartimit të strategjisë u dizajnuar si një proces tejet pjesëmarrës dhe këshillues në mes të anëtarëve të grupit punues, në mënyrë që të përfshijë ekspertizë nga akterët kyç dhe të marrin parasysh interesat e pjesëmarrësve të ndryshëm. Kështu, ky dokument strategjik vjen me një përkushtim të lartë të të gjithë anëtarëve të grupit të punës dhe mundësia për zbatim të plotë është e madhe.

Grupi punues ka kënaqësinë që të prezantojë Strategjinë Afatmesme të 2016 - 2018 për IKAP vetëm pas katër muajsh të elaborimit të përbashkët dhe në sajë të të gjithë mbështetësve për kontributet e tyre të mëdha. Në veçanti, ne do të donim të falenderojmë GIZ-in për mbështetjen e këtij procesi.

Prishtinë, Janar 2016

Refike Sulcevs

Drejtoreshë e Përgjithshme

Instituti i Kosovës për Administratë Publike

Mahir Yagcilar

Ministër

Ministria e Administratës Publike

2 (FILLESTARE) PËRMBLEDHJA EKZEKUTIVE

Deri në vitin 2014, orientimi strategjik i IKAP-it u bazua në Planin Strategjik për Zhvillim të IKAP 2010 - 2014, Megjithatë, kjo strategji nuk u zbatua plotësisht. Për të parë gjendjen aktuale të IKAP-it, një proces me pjesëmarrje u realizua nga një grup punues ndër-organizativ. Rezultati i këtij procesi është se IKAP ende është duke u përballur me probleme dhe pengesa të mëdha: Pikë së pari, deri tani IKAP-i ka akoma mungesë të një menaxhimi të qëndrueshëm të trajnimit. Për më tepër, skemat aktuale të trajnimit janë të vjetëruara dhe nuk i përmbushin plotësisht nevojat e nëpunësve civilë, veçanërisht ato të Ministrisë së Administratës Publike dhe qeverive lokale. Tendencat dhe hulumtimet e fundit ende nuk janë përshtatur në planprogramin e trajnimit të IKAP-it. Së dyti, IKAP duhet të përmirësojë burimet e saj njerëzore dhe infrastrukturën. Shumica e trajnerëve që janë në dispozicion të IKAP-it nuk janë aktivë apo mjaftueshëm të kualifikuar për të përmbushur standartet e larta dhe nevojat e IKAP-it. Së treti, një numër në rritje i kompanive private po hyjnë në tregun e trajnimit të nëpunësve civilë dhe punonjësit e administratës publike në Kosovë dhe IKAP duhet të konkurojnë me ta. Për të kaluar sfidat dhe problemet me të cilat përballlet IKAP-i, objektivi i përgjithshëm i IKAP-it është të përmirësojë kualitetin e trajnimit dhe të plotësojë nevojat e konsumatorëve. Për këtë arsye, i duhet të rrisë kapacitetet e veta. Ky objektivi i përgjithshëm mund të ndahet në pesë nën-objektiva:

1. Zbatimi i strategjisë së trajnimit të MAP-it dhe rregulloreve: IKAP-i funksionon në kuadër të Ministrisë së Administratës Publike dhe rrjedhimisht po zbaton politikat trajnuese dhe strategjitë e MAP-it në praktikën aktuale të trajnimit.
2. Menaxhimi i trajnimit dhe përmirësimi i grupit të trajnerëve: IKAP-i duhet të vlerësojë në mënyrë kritike organizimin e trajnimeve dhe procesin e menaxhimit të trajnimit për të përmirësuar cilësinë e trajnimeve të veta.
3. Përmirësimi i zhvillimit organizativ: Struktura organizative e IKAP-it nuk i plotëson nevojat dhe kërkesat me të cilat IKAP-i duhet të merret. Prandaj, objektivi i IKAP-it është të vlerësojë dhe zhvillojë strukturën e vet organizative.
4. Dosja e trajnimit/Planprogrami: Objektivi i IKAP-it është qartësimi sistematik dhe zhvillimi i programeve dhe materialeve të trajnimit.
5. Aftësitë për bashkëpunim: IKAP-i ka nevojë të forcojë bashkëpunimin dhe komunikimin me MAP-in dhe të jenë përgjegjës për kërkesat e qeverive lokale dhe komunave.

3 HYRJE

Që kur reforma e administratës publike në Kosovë është shumë e varur nga zhvillimi i nëpunësve civilë dhe punonjësve të tjerë të administratës publike, qeverisë i duhen institucione trajnuese të cilat funksionojnë mirë dhe institucione trajnuese me performancë të mirë, të cilat gjithashtu kanë njohje të thellë të karakteristikave të sektorit publik dhe një regjistrim të plotë të të dhënave, mundësisht me një bazë të dhënash, në këtë fushë.¹

Që nga krijimi i tij në vitin 2013, IKAP-i luan një rol të rëndësishëm në këtë drejtim: është utoriteti qendror i administratës shtetërore, i cili funksionon si një organ i pavarur nën mbikqyrjen e Ministrisë së Administratës Publike (MAP) dhe është përgjegjëse për zbatimin e politikave dhe strategjive për trajnim, arsimim dhe ngritjen e kapaciteteve në Shërbimin Civil, zhvilluar nga MAP-i. Sipas nenit 5 dhe nenit 10 të Ligjit Nr. 04/L - 211 për Institutin e Administratës Publike (Ligji i IKAP), IKAP-i këshillon dhe mbështet ministrinë për përgatitjen e strategjive për trajnimin e nëpunësve civilë dhe i zbaton këto strategji pas përshtatjes së tyre. Deri në vitin 2014 orientimi strategjik i IKAP-it ishte i bazuar në Planin Strategjik për Zhvillim 2010 - 2014 të IKAP. Megjithatë, kjo strategji nuk është zbatuar plotësisht. Për këtë arsye, IKAP-i ende po përballlet me vështirësi dhe sfida të mëdha - kryesisht në fushën e cilësisë së trajnimit të shkaktuar nga arsye shumë të ndryshme, të cilat do të zgjidhen në mënyrë transparente në këtë dokument.

Për këtë arsye, qëllimi kryesor i Strategjisë Afatmesme të IKAP 2016 - 2018 është kalimi i këtyre vështirësive dhe pengesave në mënyrë që të zhvillojë IKAP-in si një institucion trajnimi të cilësisë së lartë. Kjo strategji lidhet me dokumentet në vijim, të cilat e ndërtojnë bazën ligjore të punës së IKAP-it:

1. Ligji Nr. 03/L-149 për Shërbimin Civil të Republikës së Kosovës

(Gazeta Zyrtare e Republikës së Kosovës / Prishtinë: Viti V / Nr. 72 / 25 Qershor 2010);

2. Ligji Nr. 04/L – 221 për Institutin e Kosovës për Administratë Publike

(Gazeta Zyrtare e Republikës së Kosovës / Nr.28 / Prill 28, 2014)

¹ Shih tabelën 1 tek Shtojcat për një vështrim të përgjithshëm të kornizës programore dhe analizave për nevojat e trajnimit nga viti 2002, të kryera nga UNDP, SORS, OSBE.

- 3. Rregullorja (QRK) - Nr. 41/2013 për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës në Ministrinë e Administratës Publike**
(9 janar, 2014) (Kapitulli III Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP)
(Nenet 33-37)
- 4. Udhëzimi Administrativ 2004/9 mbi pagesën e trajnerëve të angazhuar në Institutin e Kosovës për Administratë Publike.**
- 5. Ligji Nr. 03/L-189 për Administratën Shtetërore të Republikës së Kosovës**

4 METODOLOGJIA

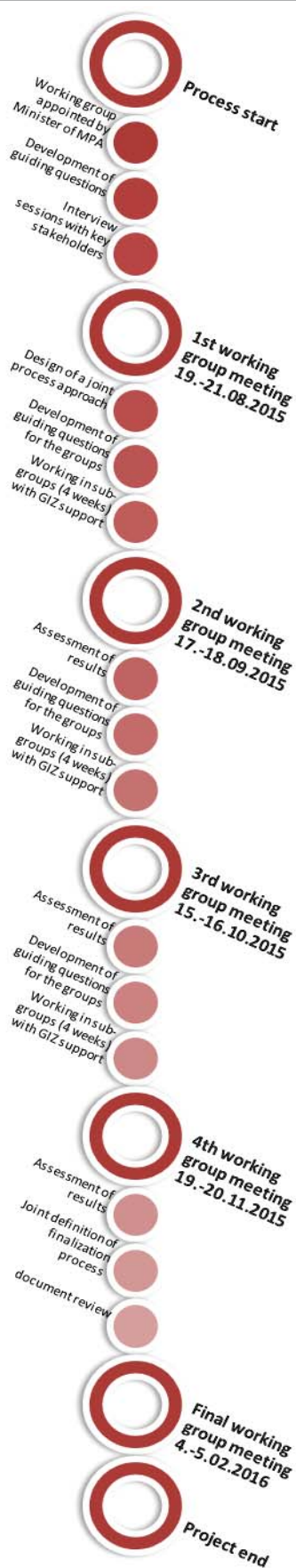
Ky dokument strategjik është zhvilluar në kuadër të një procesi pjesëmarrës, të kryer nga një grup punues ndër-organizativ i caktuar zyrtarisht nga Ministri i Administratës Publike. Grupi kryesohej nga IKAP-i dhe përbëhej nga akterë të ndryshëm kyç si MAP dhe ZMP. Trupi u mbështet nga GIZ-i përfshirë një ekspert ndërkombëtar të GIZ-it.

Intrumenti kryesor metodologjik për të zhvilluar Strategjinë Afatmesme të IKAP-it ishte qasja bashkëpunuese "Strategjia për Zhvillimin e Kapaciteteve" e cila u mundëson organizatave dhe institucioneve formësimin e zhvillimit të tyre në mënyrë të qëndrueshme.

Qasja e apikuar "Strategjia e Zhvillimit të Kapaciteteve" ka ndjekur një metodologji me pesë hapa sipas kornizës metodologjike të GIZ-it. GIZ-i ka zhvilluar këtë qasje në mënyrë që t'i formësojë proceset e konsulencës, me qëllim të hartimit të strategjive reale dhe rezultateve të orientuara drejt zhvillimit të kapaciteteve për projekte, programe dhe organizime.

Një "Strategji e Zhvillimit të Kapaciteteve" gjithmonë fillon duke përcaktuar një çështje të veçantë (pyetje apo problem). Prandaj, grupi punues përcaktoi problemin e mëposhtëm si pikë qendrore e procesit të përbashkët të strategjisë: Ku janë pikat strategjike më me leverdi për të evoluar IKAP-in në mënyrë që të përmirësojnë kualitetin e trajnimeve dhe të përforcojnë IKAP-in për ta përmbushur mandatin e vet ligjor.

Grupi punues ka vlerësuar pikat e forta, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet e IKAP-it brenda kontekstit më të gjerë të modernizimit të sektorit publik në Kosovë në lidhje me organet tjera si MAP-i. Qasja thekson negociatat transparente të anëtarëve të grupit që përfshijnë interesat dhe pjesëmarrjen e të gjithë pjesëmarrësve dhe akterëve në një proces dialogu me qëllim të arritjes së rezultateve të dëshiruara. Për të zhvilluar një strategji që mund të sfidojë sfidat komplekse të IKAP-it dhe mund të gjenerojnë një kurs të zhvillimit, pesë grupe të punës për temat përkatëse janë krijuar. Anëtarët e këtyre grupeve të punës ishin ekspertë dhe drejtues të IKAP-it, të mbështetur nga njohuritë dhe moderimi nga konsulentë të GIZ-it. Sipas qasjes së "Strategjisë së Zhvillimit të Kapaciteteve", grupet e punës po përdornin dinamikën e negociatave në mënyrë konstruktive, që të bien dakord për objektivat. Për ta bërë këtë, grupet e punës operuan me instrumente të ndryshme (p.sh. analizat SWOT si një mjet analitik).



5 HISTORIKU

- Instituti i Kosovës për Administratë Publike u krijua në vitin 2003 dhe është organ qendror i administratës shtetërore në kuadër të Ministrisë së Administratës Publike (MAP). Funksionet e tij janë të bazuara në Ligjin nr. 04/1-221. Sipas këtij ligji, IKAP-i është institucioni kryesor dhe përgjegjës për zbatimin e politikave dhe strategjive të trajnimeve, arsimit profesional dhe ngritjes profesionale të kapaciteteve të Shërbimit Civil të Kosovës. IKAP-i ka subjektin e vet juridik nën MAP, me dy drejtori dhe 16 nëpunës civilë. Ai ofron trajnime pa pagesë për nëpunësit civilë dhe financohet nga buxheti i konsoliduar i Kosovës si dhe nga fondet e donatorëve.
- Për të promovuar standardet dhe cilësitë në Shërbimin Civil,
- IKAP do të koordinohet me Ministrinë e Administratës Publike dhe qeverinë rreth strategjisë dhe politikave për trajnimin e të punësuarve në Shërbimin Civil;
- IKAP do të zbatojë strategjinë vjetore të trajnimit për punonjësit e Shërbimit Civil. Në këtë drejtim, ajo kryen nevojat e trajnimit periodik në nivel qendror dhe lokal, zhvillon dhe realizon programe trajnimi për të përmbushur këto nevoja dhe kërkime në ngritjen e kapaciteteve në administratën publike;
- IKAP vlerëson nevojat dhe rezultatet e trajnimeve të nëpunësve civilë në bërjen e planeve dhe strategjive të trajnimit;
 - IKAP koordinon aktivitetet trajnuese për punonjësit e Shërbimit Civil që realizohen nga institucione të ndryshme vendore dhe ndërkombëtare;
 - IKAP mbikqyr procesin e rekrutimit të trajnerëve në bazë të standardeve profesionale, metodave të kompensimit, sistemeve të certifikimit dhe mban një bazë të të dhënave për trajnerët dhe të gjitha modulet e trajnimit.

Në përmbushjen e funksioneve të caktuara, IKAP-i ia doli të jetë aktiv në një nivel të kënaqshëm.² Veçanërisht, IKAP-i ka impresionuar me numrin e kurseve të trajnimit. Që nga viti 2003 e deri në vitin 2015, 1.900 nëpunës civilë apo 10% e numrit të përgjithshëm të punëtorëve të këtij shërbimi janë trajnuar në IKAP.

² Shih gjithashtu tabelën 2 në Shtojcat për listën e detajuar të funksioneve të IKAP dhe plotësimin e tyre

I themeluar në vitin 2001, Shërbimi Civil i Kosovës ka kaluar deri më tani nëpër një fazë zhvillimi dhe aktualisht ndodhet në fazën e dytë. Në ditët e sotme, ky shërbim ka mbi 18.321 të punësuar; mbulon gati të gjitha njësitë e Administratës Publike në nivel qendror dhe lokal. Nëpunësit civilë janë të specializuar në katër (4) kategori dhe katërmbëdhjetë (14) nënkategori; dhe vlerësimi i performancës është kushti kryesor për ngritje në detyrë dhe përparim. Trajnimi është i obligueshëm dhe është i strukturuar në trajnime bazike (hyrëse), trajnime specifike/profesionale dhe trajnime për zhvillimin dhe ngritjen në karrierë. Të gjithë punonjësve brenda shërbimit civil, përveç nëpunësve civilë të nivelit menaxherial, u janë rregulluar me ligj kontrata të përhershme të punësimit.

5.1 Sfidat e IKAP-it

Pas viteve të shërbimit të suksesshëm në fushën e Shërbimit Civil në Republikën e Kosovës, IKAP-i është duke u përballur me tri sfida të mëdha:

Sfida për përmirësim e programeve të trajnimit dhe menaxhimit të trajnimit. IKAP-i ka rezultat të mirë në trajnimin e punonjësve në Shërbimin Civil. Nga viti 2003 deri në vitin 2014, IKAP-i ka kompletuar mbi 750 kurse trajnimi.³ Sidoqoftë, IKAP-i ka mungesë të menaxhimit të qëndrueshëm të trajnimit. Kjo përfshin nga njëra anë sistematizimin dhe vlerësimin e programeve ekzistuese të trajnimit. Skemat aktuale të trajnimit janë të vjetëruara dhe nuk i plotësojnë nevojat konkrete tëpunonjësve në menaxhimin publik.⁴ Tendecat e fundit dhe ndryshimet në kërkesën e të punësuarve në Shërbimin Civil nuk janë përshtatur ende në planprogramin e trajnimit të IKAP-it. IKAP duhet të zhvillojë dosjet e trajnimit të cilat janë të bazuara në baza ligjore dhe strategjike të trajnimit të punonjësve të shërbimit civil dhe të cilat janë të bazuara edhe në vlerësimin e nevojave të trajnimit. Në anën tjetër, IKAP duhet të zbatojë procedurat e vetë procesit të trajnimit për të garantuar trajnim me cilësi të lartë në profesionin e nëpunësve civilë sepse procedura e vlerësimit dhe miratimit të moduleve të trajnimit është ende në formën fillestare. Procedura e koordinimit dhe organizimit të trajnimit duhet të rishikohet, gjë që është punë e zhvillimit të kapacitetit organizativ. Kjo përfshin procesin aktiv të trajnimit për shembull oraret e trajnimit, mbishkrimet e pjesëmarrësve, lëshimin e certifikatave etj. Siç është theksuar në strategjinë e trajnimit të MAP (versioni fillestar prej dhjetorit 2015), procesi i përcaktimit të prioritetëve për nevoja të trajnimit është procesi më i vështirë për ministritë dhe për IKAP gjithashtu. Megjithatë ka shumë nevoja dhe

³Shih tabelën 3 tek Shtojcat për analizat statistikore të trajnimeve të ofruara nga IKAP

⁴Shih tabelën 4 tek Shtojcat për skemën e trajnimeve ekzistuese 2017. [A është kjo skemë në përputhje me nevojat aktuale të MAP apo duhet të përditësohet?]

kërkesa për trajnime, nevojat për vlerësim, për shembull, nuk janë kryer vazhdimisht nga IKAP-i dhe/apo MAP-i në nivel komunal. Përveç kësaj, shumë pjesëmarrës kanë raportuar një nivel të ulët të kënaqësisë me trajnimin e ofruar nga IKAP. Ata kanë ngritur çështjen e mungesës së ndërveprimit, shembujt praktikë, si dhe trajnerët me kualifikim të ulët. Me pak fjalë, IKAP-i është duke u përballur me sfidën për të siguruar një skemë të përgjithshme dhe të pranueshme që siguron një trajnim efektiv dhe me cilësi të lartë.

Sfida për përmirësimin e burimeve njerëzore dhe infrastrukturës: Për të përmbushur detyrën e IKAP-it dhe për t'iu mundësuar nëpunësve civilë për të arritur detyrat dhe obligimet e tyre, IKAP mbështetet në burimet njerëzore dhe infrastrukturë. Trajnimet aktualisht mbahen nga stafi dhe trajnerët e brendshëm dhe të jashtëm. Megjithëse IKAP ka një rrjet të gjerë të trajnerëve, shumica e tyre nuk janë aktivë apo të kualifikuar për përmbushjen e nevojave dhe standardeve të IKAP-it. IKAP gjithashtu ka mungesë të trajnerëve dhe profesionistëve në disa fushta specifike të trajnimit. Si pasojë, IKAP është duke u përballur me sfidën e të pajisurit me burime njerëzore për t'ua ofruar trajnimin nëpunësve civilë. Për më tepër, IKAP është sfiduar nga vështirësitë infrastrukturore: deri më tani IKAP nuk është i pajisur me dhoma dhe salla për të pritur një numër të duhur të pjesëmarrësve të trajnimit. Vonesat në konstruktimin e ndërtesave, të dizajnuara për të përmbushur nevojat e trajnimeve të IKAP, kërcënojnë seriozisht përmbushjen e qëllimit të IKAP për publikun.

Sfida në rritjen e konkurrencës në tregun e trajnimit: Një numër në rritje i kompanive private po hyjnë në tregun e trajnimit të nëpunësve civilë dhe punonjësit e administratës publike në Kosovë. Për më tepër, disa nëpunës civilë kanë përfunduar një trajnim jashtë vendit. Prandaj IKAP sfidohet nga kompani nga Kosova dhe jashtë vendit në konkursin për nëpunësit civilë me një nevojë të madhe për kualifikime dhe trajnime të avancuara.

5.2 *Sfidat që kanë evoluuar me kalimin e kohës*

Fakti se sfidat e përmendura me të cilat IKAP përballët gjatë viteve të fundit kanë evoluuar ka disa arsye. Para së gjithash vetë IKAP nuk ka mundur të mbajë trajnimet e ofruara deri më tani për shkak të kufizimeve të veta të burimeve. Së dyti, reformat në zhvillim e sipër në Sistemin e Shërbimit Civil e vështirësojnë formulimin dhe vendimin mbi planifikimin strategjik të trajnimeve, për shkak të dinamikave të ndryshimeve të procesit të reformave. Përveç kësaj, vlerësimi joreal i performancës pengon hartimin e një planprogrami cilësor të trajnimeve të ofruara. Së treti, buxheti i IKAP-it nuk është rritur në të kaluarën pavarësisht shtimit të trajnimeve që është kërkuar nga niveli qendror i qeverisjes.⁵ Së katërti, IKAP nuk ka qenë në gjendje të krijojë bashkëpunim të qëndrueshëm as me agjencitë e tjera dhe as me komunat e

rajoneve të caktuara të Republikës së Kosovës. Përveç kësaj, procedurat e koordinimit dhe komunikimit ndërmjet IKAP-it dhe departamenteve përkatëse brenda MAP-it duhet të përmirësohen në mënyrë që të arrihen veprime të arsyeshme dhe të qëndrueshme.

5.3 *Sfidat krahasuar me vendet tjera*

Sfidat e IKAP-it qëndrojnë në vijë me problemet e instituteve tjera publike të trajnimit në pjesën perëndimore të Ballkanit, si Strategjia për Trajnimin e Shërbimit Civil në Mal të Zi (STShCMZ), Shërbimi për Menaxhimin e Burimeve Njerëzore të Serbisë (ShMBNj), apo Programi për Trajnim Profesional të Përgjithshëm në Serbi (PTPP). Të gjithë kërkojnë të ofrojnë aktivitete trajnuese të shkëlqyera inovative, rrjet të aktiviteteve, hulumtime krahasuese të aplikuar. Megjithatë, përsëri të gjithë ata dhe IKAP janë duke u përballur me sfida të njëjta: sipas Shkollës Rajonale për Administratë Publike (ShRAP), institucionet e administratës publike në perëndim të Ballkanit duhet të ngrenë standartet për praktikën më të mira që i mundësojnë qeverive të tyre të masin performancat e tyre. IKAP do të arrijë këtë vetëm duke përmirësuar programin e vet të trajnimit dhe menaxhimin e trajnimit dhe duke përmirësuar burimet e veta njerëzore dhe infrastrukturën.

5.4 *Faktorët me ndikim të madh në sfida*

Për të përmbushur sfidat me të cilat IKAP-i ballafaqohet, një analizë SWOT u bë nga anëtarët e grupit të punës. Në pjesën e mëposhtme, gjetjet kryesore do të prezantohen dhe fokusi kryesor do të jetë në faktorët që kanë ndikim më të madh mbi sfidat.

5.4.1 Faktorët që ndikojnë në sfidën për përmirësimin e programeve të trajnimit dhe menaxhimin e trajnimit

IKAP ka nevojë për një rivlerësim të programeve të trajnimit dhe përmirësimin e menaxhimin e vet të trajnimit. Për të përmbushur këto qëllime, IKAP mund të ndërtojë në pika të forta që zgjasin në përvoja të gjata në trajnimin e punonjësve të Shërbimit Civil dhe Administratës Publike. Kjo përvojë është fituar nga projektet e brendshme si dhe projektet e inicuar nga donatorët e jashtëm; përmes këtyre projekteve të trajnimit u krijuan shumë udhëzues dhe mostra për proceset e trajnimit. 90% e stafit të IKAP-it kanë shumë vite përvojë praktike të trajnimit, që do të ketë ndikimin më të madh në riformulimin e programeve të trajnimit dhe

⁵Shih tabelën 5 për një vështrim të buxhetit të IKAP për vitet 2003–2017.

procese të trajnimit. Përveç kësaj, trajnimet e sukseshme të vazhdueshme jo vetëm që kanë quar drejt një stafi me përvojë por IKAP ka ndërmarrë edhe një reformë në përputhje me mjetin e menaxhimit të cilësisë për institucionet publike "KZV-Korniza e Zakonshme Vlerësuese" dhe ka një certifikatë ISO 9001. IKAP gjithashtu ka krijuar planet e trajnimit dhe modulet sipas standardeve të mira. Materialet e trajnimit dhe baza e të dhënave të trajnimit do të jenë një bazë për të rinovuar procesin e trajnimit gjithashtu.

Me materiale të rinovuara trajnuese, programet e përditësuara dhe një menaxhim të trajnimit, skema e trajnimit të IKAP mund të akreditohet nga Agjencia Kombëtare e Kualifikimeve. Prandaj, cilësia e trajnimit mund të përmirësohet edhe më tej në masa të bashkëpunimit dhe akreditimit. Një program trajnimi i akredituar mund të rrisë mundësinë për të bashkëpunuar me agjencitë dhe organizatat tjera dhe është tërheqës për donatorët e huaj, të cilat mund të mbështesin programe specifike të trajnimit.

Ka edhe pengesa në drejtimin e sfidave për përmirësimin e programit të trajnimit dhe menaxhimit të trajnimit. IKAP nuk ka një strukturë të veten kërkimore që do i ndihmojë për të vlerësuar nevojat aktuale, kërkesat e nëpunësve civilë dhe të Ministrisë për Administratë Publike. Me një strukturë kërkimore ajo gjithashtu do të mund të shqyrtojë ndryshimet në nevoja dhe kërkesa. Si pasojë, planprogrami ekzistues nuk është përshtatur me kërkesat e reja të klasifikimeve të reja të Ligjit për Shërbime Sociale në Kosovë (LSHShSK). Kjo është arsyeja kryesore se pse IKAP nuk mund të plotësojë kërkesat që trajnimi i IKAP duhet të plotësojë dhe se si ato duhet të ndryshojnë ndërkohë. Një pengesë tjetër që mund të jetë kërcënim për të përmbushur sfidat janë reformat e papërfunduara dhe të vazhdueshme në Shërbimin Civil që do të pengojnë procesin e planifikimit strategjik koherent dhe trajnimeve koherente gjithashtu.

5.4.2 Faktorët që ndikojnë sfidën e përmirësimit të burimeve njerëzore dhe infrastrukturës

IKAP po ofron trajnime për shërbyesit civilë. Për të përmbushur këtë detyrë, IKAP duhet të mbështetet në burimet njerëzore, p.sh. trajnerë dhe në infrastrukturë, p.sh. objekte të përshtatshme për mbajtjen e trajnimeve. Prandaj, IKAP ka një bazë të dhënash për njesitë e personelit që është përgjegjëse për administrimin e trajnimeve dhe bazën e të dhënave të trajnerëve. Sidoqoftë, baza e të dhënave e trajnerëve nuk funksionon mjaftueshëm. Shumë trajnerë të bazës së të dhënave nuk janë aktivë, kanë mungesë të trajnimeve apo profesioneve dhe nuk janë mjaftueshëm të kualifikuar. Disa prej tyre kanë vetëm certifikata trajnimi me vlerë të kufizuar. Disa nga trajnerët nuk i dinë fushat e caktuara apo nuk kanë aftësi të mjaftueshme trajnuese. Arsyeja themelore për bazën e të dhënave të pamjaftueshme është mungesa e mirëmbajtjes së bazës së të dhënave sipas kriterit funksional dhe transparent. Ky është një kërcënim i madh për punën e IKAP-it. Gjithashtu dorëzimi elektronik i

moduleve ekzistuese të trajnimit dhe materialeve të tjera të trajnimit duhet të jetë i azhuruar për të garantuar transparencë dhe qasje.

IKAP ka dhoma për trajnim me një kapacitet prej 40 pjesëmarrësish dhe zyre me pajisje elektronike dhe logjistike. Megjithatë, IKAP ka mungesë sallash për trajnime. Arsyeja kryesore e kësaj është vonesa në ndërtimin e ndërtesës së re të IKAP dhe vonesat në funksionalizimin e ndërtesës. Rrjedhimisht përfundimi i ndërtimit të ndërtesës do të ketë një ndikim të madh, të paktën në sfidat infrastrukturore.

5.4.3 Faktorët që ndikojnë sfidën në rritjen e konkurimit në tregun e trajnimit

Rritja e konkurrencës në tregun e trajnimit është rezultat i rritjes së vazhdueshme të kërkesës për trajnimin e nëpunësve civilë. Shumë ministri janë duke kërkuar trajnime më të specializuara apo trajnime "të specifikuara për ministri", qoftë nga trajnerët e vetë ose nga ofruesit e sektorit privat. Në këtë aspekt, organizatat tjera ofrojnë trajnime të përshtatura për nëpunësit civilë dhe punonjësit e administratës publike. Megjithëse IKAP është i vetmi institucion zyrtar i trajnimit të nëpunësve civilë në Kosovë dhe IKAP-i punëson një menaxher të komunikimit dhe informacionit (marketingut), nuk ka plan të komunikimit dhe marketingut, gjë që mund të tërheqë nëpunësit civilë të IKAP për të ofruar përveç broshurës zyrtare seminarike vjetore. Veçanërisht në nivelin lokal, IKAP nuk mund të arrijë grupin e synuar në komuna, pavarësisht nevojës së tyre të madhe për trajnime, për shkak të një numri të madh të ligjeve dhe rregulloreve të reja që duhet të zbatohen. Përtej kësaj, disa nëpunës civilë janë trajnuar në programe jashtë vendit për shkak kët një cilësie më të lartë të vlerësimit se në Kosovë. IKAP mund të sfidojë atë perceptim duke i shtuar programet e trajnimit dhe menaxhimit të trajnimeve të veta (shih sfidën 1). Një faktor tjetër kyç për IKAP që sfidon konkurrentët privatë është bashkëpunimi me organizatat donatore, të cilat janë në dijeni të statusit të IKAP-it si qendër kryesore e trajnimit të shërbyesëve civilë dhe bashkëpunimi me komunat e disa rajoneve të Kosovës.

5.5 Faktorët përtej veprimeve të qeverisë apo dokumentit strategjik të IKAP-it

Disa nga faktorët bazë që ndikojnë në sfidat me të cilat IKAP-i po ballafaqohet nuk mund të trajtohen me lehtësi as nga veprimi i qeverisë por as nga ky dokument strategjik. Ekzistojnë tendenca për një kohë të gjatë brenda shoqërisë kosovare që nuk mund të ndryshohen në një vëmendje të shkurtër. Për shembull, ka pabarazi hapësinore dhe shoqërore në mes të zonave urbane dhe rurale. Këto dallime kanë ndikim në qeverinë lokale dhe strukturat e administratës

lokale sepse nevoja dhe kërkesa të ndryshme hapësinore dhe shoqërore dërgojnë në kompetenca të ndryshme dhe specializime. IKAP-i duhet t'i njohë këto pabarazi në mënyrë që të përballojë sfidat e përmendura dhe si pasojë duhet të përshtasë programet e trajnimit dhe menaxhimit të trajnimit sipas këtyre nevojave. Strategjia e IKAP-it merr parasysh këto zhvillime afatgjata dhe thekson nevojën për një administratë publike të trajnuar mirë dhe efikasë në mënyrë që të përmirësojë performancën e përgjithshme të institucioneve shtetërore të vendit.

5.6 Aktivitetet e qeverisë dhe legjislacioni që synon adresimin e sfidave të IKAP.

IKAP funksionon në kuadër të Ministrisë së Administratës Publike (MAP). Në mesin e synimeve dhe qëllimeve të tjera, MAP synon të rrisë nivelin e profesionalizmit në shërbimin civil në Kosovë dhe nivelin e shërbimeve administrative për të përmbushur nevojat e qytetarëve. Nga njëra anë, MAP është duke punuar në drejtim të zhvillimit të kapaciteteve dhe zhvillimin institucional të IKAP dhe nga ana tjetër, IKAP është pjesë e strategjisë së MAP-it. Prandaj, sfidat IKAP trajtohen edhe nga strategjitë dhe veprimet MAP -it. Këto veprime (të planifikuara) janë:

- futja e trajnimeve të detyrueshme dhe testimit shtetror për nëpunësit civilë të karrierës dhe zhvillimi i trajnimeve të veçanta dhe licencimit të veçantë për nëpunësit civilë që nxjerrin akteve administrative;
- futja e trajnimeve të specializuara në nivel lokal me një rregullore të decentralizuar për trajnime dhe zhvillim profesional në qeverisjen lokale;
- trajnimi i trajnerëve, vendim marrësive, nëpunësve të lartë civil.

Për shkak se strategjitë dhe veprimet e MAP-it marrin parasysh parimet dhe standardet e veçanta të Bashkimit Evropian, strategjitë e IKAP i shqyrtojnë ato gjithashtu.

Edhe pse disa prej veprimeve të MAP-it e tejkalojnë fushëveprimin e punës së IKAP-it, sfidat me të cilat ballafaqohet IKAP-i nuk mund të trajtohen vetëm nga MAP-i. Pavarësisht se IKAP-i është një institucion autonom në kuadër të strukturës qeverisëse të Kosovës, detyrat si përmirësimi i programeve të trajnimit për nëpunësit civilë dhe punonjësit e administratës publike nuk mund të plotësohet vetëm nga ata. Në të kundërtën, menaxhimi i trajnimeve të IKAP-it nuk mund të arrihet nga MAP-i. Arsyeja për këtë është ndarja e punës ndërmjet MAP-it dhe IKAP-it: përderisa MAP është duke e caktuar kornizën në të cilën IKAP operon, IKAP është

përgjegjëse për trajnimin aktiv me planifikimin dhe ekzekutimin e tij aktual. Kjo logjikë vlen edhe për kryerjen e Vlerësimit të Nevojave të Trajnimit dhe mbledhjen e të dhënave mbi numrin e trajnimeve dhe të trajnuarve: ai duhet të bëhet rregullisht si në nivel qendror ashtu dhe lokal me të dyja institucionet e përfshira. Për këtë arsye, MAP dhe IKAP duhet të punojnë ngushtë së bashku dhe të shkëmbejnë informacione. Me pak fjalë: IKAP varet nga MAP dhe anasjelltas. Të dy organizatat duhet të vendosin procedura stabile për koordinim të ndërsjellë dhe një kod të duhur të sjelljes për bashkëpunimin e tyre.

6 OBJEKTIVAT

IKAP duhet të trajtojë disa sfida (1) përmirësimi i programit të trajnimit dhe menaxhimi i trajnimit, (2) përmirësimi i burimeve njerëzore dhe infrastrukturës dhe (3) rritja e konkurrencës në tregun e trajnimeve. Përballja me këto tri sfida, objektivi i përgjithshëm strategjik në Strategjinë Afatmesme të IKAP-it që zgjidh problemet e përmendura është forcimi i kualitetit të menaxhimit të IKAP-it në përgjithësi, çfarë do të çojë në një përmirësim të kualitetit të trajnimeve në veçanti. Ky objektivi i përgjithshëm strategjik mund të ndahet në pesë nën-objektiva:

I. Zbatimi i strategjisë dhe rregulloreve të trajnimit të MAP-it: Ministria e Administratës Publike siguron kornizën ligjore brenda të cilës IKAP-it është duke punuar; Objektivat e IKAP-it janë në përputhje me "Strategjinë për Trajnim të Nëpunësve Civil 2015-2019" e MAP-it. Kështu që, IKAP kontribuon në përmirësimin e kornizës për nëpunësit civilë dhe IKAP është i orientuar drejt një niveli të përmirësuar të profesionalizmit në shërbimin civil. Sipas kësaj, IKAP po zbaton rregulloret e politikave të trajnimit dhe strategjive të trajnimit të MAP-it në praktikë aktuale.

II. Përmirësimi i menaxhimit të trajnimit dhe grupit të trajnerëve: Qëllimi kryesor i këtij objektivi është të vlerësojë në mënyrë vendimtare organizimin e trajnimeve si dhe procesin e menaxhimit të trajnimit për përmirësimin e cilësisë së trajnimeve. Objektivi do të përfshijë një vlerësim, sistematizim, dhe monitorim të procedurave të procesit të trajnimit. Një parakusht thelbësor për të siguruar trajnim të cilësisë së lartë nëpunësve civilë janë trajnerët shumë të aftë dhe kompetentë dhe metodologjia dhe përmbajtja e trajnimit e fazës së fundit. Kështu që, grupi i trajnerëve të IKAP-it duhet vlerësohet. Objektivi i IKAP-it është që të ketë një bazë të dhënash të trajnerëve, të cilët janë të kualifikuar për të përmbushur nevojat dhe standardet e IKAP-it dhe të cilët do të ofrojnë rregullisht trajnime në të gjitha fushat e nevojshme. Pjesë e këtij objektivi është konceptimi dhe krijimi i Trajnimit të Trajnerëve (TiT), si dhe udhëzimi dhe shërbimet mbështetëse për trajnuesit e jashtëm për të mbajtur standarde të larta. Kjo do të çojë në qartësimin e bazës së të dhënave. Në të njëjtën kohë baza e të dhënave për modulet e trajnimit dhe materialeve të trajnimit do të përmirësohet për të plotësuar nevojat e trajnerëve dhe të trajnuarve. Ajo do të jetë transparent dhe të lehtë për qasje.

III. Përmirësimi i zhvillimit organizativ: Për të përmbushur kërkesat e nëpunësve civilë dhe nevojat e MAP-it si dhe për funksionimin e saj më të mirë, objektivi i IKAP-it është vlerësimi dhe zhvillimi i strukturës së vetë organizative. Kjo do të përfshijë nivele të përshtatura hierarkike me llogari të qarta të vendeve të punës dhe përshkrime të detyrave, p.sh. një plan i përpunuar i komunikimit dhe marketingut. Një strukturë e re organizative do të krijohet në bazë të Rregullorës (QRK) - Nr. 41/2013 për organizimin dhe sistematizimin e brendshëm të punëve në Ministrinë e Administratës Publike (9 janar, 2014) (Kapitulli III Instituti i Kosovës për Administratë Publike (IKAP) (Nenet 33-37), veçanarisht një sektor i kërkimit dhe analizave. Si rezultat, IKAP do të jetë në gjendje të shfrytëzojë rezultatet dhe njohuritë më të reja të kërkimeve për të përmirësuar dosjen e tij të trajnimit dhe proceseve të trajnimit. IKAP do të rrisë stafin e tij deri në 21 puntorë në mënyrë përfundimtare për të përmbushur obligimet e tij ligjore në mënyrë më të mirë.

IV. Dosja e Trajnimit / Planprogrami: Objektivi i IKAP-it është zhvillimi sistematik i programit dhe materialeve të trajnimit. Dosja e trajnimit duhet të ketë një përshkrim të qartë të kompetencave dhe qëllimeve të mësimi me përshtatje të plotë me listat e parapara të trajnimit të IKAP-it. Sipas strategjisë së trajnimit të MAP-it, të gjitha fushat e trajnimit të cilat lidhen me Nëpunësit Civilë në Kosovë duhet të mbulohen dhe module të reja duhet të zhvillohen, p.sh. aftësitë delikate ose menaxhimi i stresit, modulet e vjetra duhet të fshihen. Kjo kërkon një bashkëpunim të lehtë me MAP-in dhe akterët e tjerë përkatës.

V. Aftësitë e bashkëpunimit: Në mënyrë që të përballohet konkurrenca në rritje, objektivi i IKAP-it është të përmirësojë kapacitetet e tij për të bashkëpunuar me pjesëtarë të tjerë në fushën e trajnimit profesional të nëpunësve civilë dhe punonjësit e Administratës Publike. Përveç kësaj, proceset e komunikimit ndërmjet IKAP-it, ministrive dhe komunave duhet të përmirësohet.

Objektivat e përmendur dhe ndërhyrjet e treguara janë të përshtatshëm për t'u marrë me sfidat me të cilat përballlet IKAP. Objektivat që nuk janë të listuar në këtë dokument (p.sh. zbatimi i E-Learning), janë larg të konsideruarit si "jo i rëndësishëm". Megjithatë, ata janë përtej qëllimit të këtij dokumenti strategjik ose nuk do të jenë të rëndësishëm brenda 3 viteve të ardhshme. Disa ose janë të përshtatura me MAP ose janë mjaft larg mundësive të IKAP-it.

7 ALTERNATIVAT E KONSIDERUARA

Në mënyrë që të arrihen objektivat në mënyrë të përshtatshme në sfidat e IKAP-it, ekipi i punës shqyrtoi forma alternative të mundshme të veprimit. Në këtë kapitull do të përshkruhen alternativat dhe do të jepen arsye pse një alternative u zgjodh në favor të të tjerave.

Objektivi 1: Zbatimi i strategjisë dhe rregulloreve të trajnimit të MAP-it

Objektivi i parë i IKAP-it është të përmirësojë nivelin e profesionalizmit të punonjësve të MAP-it dhe të Shërbimit Civil dhe të zbatojnë politikat e dhëna të trajnimit dhe strategjive për arsimim në praktikat dhe rutinat e përditshme, të dyja në përputhshmëri me strategjinë dhe rregulloren e trajnimeve të MAP-it. Për të arritur objektivin 1, ekipi i konsideron dy alternativa: E para, zbatimi i objektivave të propozuar të MAP-it dhe zbatimi i planit të veprimit, i zhvilluar dhe paraqitur në dokumentin strategjik të MAP-it “Strategjia e Trajnimit të Nëpunësve Civilë 2015-2019”, IKAP mund t'a zbatojë strategjinë në proceset, rutinat dhe administratën e tij. Objektivat e MAP-it do të shëndrroreshin në procedura dhe struktura ekzistuese të IKAP-it, ku IKAP mund të kryejë një optimizimin të proceseve të veta për të përshkruar strategjinë e MAP-it. Megjithatë, ndryshime të vogla brenda strukturës dhe veprimeve të IKAP-it do të jetë të nevojshme, për shkak se strategjia e MAP-it do të rregullohet sipas mundësive të IKAP-it. Me këtë alternativë të parë, objektivat e MAP -it do të transformohen për të përmbushur mundësitë (e zgjeruara) të IKAP-it.

E dyta, IKAP do të mund të shfrytëzojë zbatimin e strategjisë së MAP-it të fillojë një vlerësim të administratës, rutinave dhe proceseve të veta, të cilat çojnë në një strukturë të azhuruar të IKAP-it. Strategjia MAP-it do të mund të jetë pika e fillimit e një procesi mësimor institucional dhe organizativ, që synon zbatimin më të mirë të objektivave të MAP-it. Hulumtimi i fundit mbi menaxhimin e trajnimit dhe modelet e mësimit organizativ do të mund të përdoret për të krijuar procese të reja brenda IKAP-it, me zinxhirë të rinj komandues apo departamente të reja. Për alternativën e dytë, IKAP do të përjetonte një rimodelim gjithëpërfshirës ose ndryshim të proceseve dhe strukturave të tija për të përmbushur kërkesat e Ministrisë së Administratës Publike.

Edhe pse alternativa e dytë vjen me kosto që do të shkaktohen nga një proces i gjatë ndryshimi të procesit të menaxhimit, ekipi preferon zbatimin e kësaj alternative. Arsyet për zgjedhjen e alternativës së dytë janë, se vetëm me këtë alternativë nevojat dhe kërkesat e MAP-it mund të plotësohen në mënyrë të përshtatshme.

Si një institucion ekzekutiv, detyrë e IKAP-it është përmbushja e obligimeve të dhëna nga MAP: IKAP duhet t'i përshtatet strukturave dhe procedurave të saj në mënyrë që t'i realizojë objektivat e MAP-it, ndërsa strategjitë e MAP-it nuk duhet të transformohen për t'iu përshtatur mundësive të IKAP-it. Për më shumë, një strukturë e re e përshtatur dhe e vlerësuar e IKAP-it është e dobishme për t'i përmbushur objektivat tjera.

Objektivi 2: Përmirësimi i menaxhimit të trajnimit dhe grupit të trajnerëve

Përmirësimi i menaxhimit dhe kualitetit të trajnimit të ofruar nga IKAP mund të arrihet me anë të dy alternativave: Për shkak se trajnimi i nëpunësve civilë mbështetet kryesisht në performancën e trajnerëve, IKAP duhet fillimisht të zgjerojë grupin e trajnerëve në mënyrë që të mund të zgjedh nga një rang i gjerë i trajnerëve të ndryshëm me kualitete dhe specializime të ndryshme. Sa më shumë trajnerë të jenë të listuar aq më shumë mundësi ka për të zgjedhur. Trajnerët me performancë të dobët dhe rezultat të dobët do të mund të bënin studime të mëtutjeshme për t'i përmbushur kriteret e IKAP-it. Ky veprim alternativ do të mund të përmbledhë në dëshirën për të shfrytëzuar burime të pakufizuara.

Alternativa e dytë është një përzgjedhje e trajnerëve të listuar në grupin e trajnerëve bazuar në kompetenca, kualitete, aftësi dhe vlerësime të trajnerëve. Grupi i trajnerëve do të vlerësohet rregullisht në bazë të reagimeve, aktiviteteve (p.sh. sasia e trajnimit në vit) mësimdhënies, kërkimeve më të fundit dhe metodologjisë së fazes së fundit dhe kriteret e përmbajtjes së pjesëmarrësit. Trajnerët që nuk i përmbushin standradet e larta do të hiqen nga lista.

Ideja kryesore e alternatives së parë është rritja e kualitetit të trajnimit duke e rritur numrin e trajnerëve nga të cilët mund të zgjidhet. Shpresohet se me një numër më të madh të trajnerëve mund të gjindet lehtë një trajner me rezultate të mira dhe me aftësitë e dëshiruara. Gjithsesi, sasia e madhe e trajnerëve nuk siguron kualitet të lartë. Në këtë aspekt, ekipi zgjedh alternativën e dytë. Një grup trajnerësh, që përbëhet vetëm nga trajnerë të arsimuar dhe me kompetenca e aftësi përkatëse, garanton gjetjen e një trajneri që siguron trajnim të kualitetit të lartë. Kualiteti i trajnimit të IKAP-it rritet me kualitetin e trajnerëve që janë të listuar në grupin e trajnerëve të IKAP-it vetëm nëse përzgjedhja e trajnerëve do të bazohet në kërkimet më të fundit dhe sipas nevojave të puntorëve të Administratës Publike.

Objektivi 3: Përmirësimi i Zhvillimit Organizativ

Objektivi i tretë i strategjisë së IKAP-it thekson se është e nevojshme të zhvillohet struktura organizative e IKAP-it për të kënaqur nevojat dhe kërkesat e punonjësve të Shërbimit Civil. Nga njëra anë, kjo mund të arrihet me një reformim të organizatës (p.sh. me një tabelë e re organizative), të bazuar në rutinat e vendosura si dhe në preferencat dhe aftësitë e punonjësve të IKAP-it. IKAP mund të vlerësojë mundësitë e tij të tanishme dhe mbi to të themelojë një strukturë organizative.

Në anën tjetër, IKAP do të mund të vlerësojë nevojat dhe kërkesat e akterëve të rëndësishëm (p.sh. MAP) dhe rregulloret dhe udhëzimet e ligjeve përkatëse (p.sh. Kapitulli III i Institutit të Kosovës për Administratë Publike (IKAP) (Nenet 33-37)). Kjo alternativë, pika fillestare e një reforme organizative do të ishte detyrat që IKAP duhet të përmbush dhe proceset që janë kyçe në përmbushjen e këtyre obligimeve.

Të dy mënyrat se si të reformohet dizajni organizativ i IKAP-it nuk nënkuptojnë një rishikim total të strukturës së IKAP-it. Megjithatë, IKAP duhet të ndryshojë në mënyrë që të ketë një marrëdhënie të ngushtë me klientët e saj, të cilët janë të MAP-i, qeveritë lokale dhe në veçanti punonjësit e Administratës Publike. Përveç kësaj, përpjekjet administrative dhe shpenzimet duhet të frenohen. Për t'i kryer këto punë, ekipet vendosën në favor të alternativës së dytë, kështu që IKAP mund t'i përshtatë proceset dhe procedurat e veta në pajtim me atë që është e nevojshme për klientë. Me alternativë e dytë është gjithashtu e mundur që të krijohet një sektor i hulumtimit dhe analizave brenda IKAP-it.

Objektivi 4: Dosja e Trajnimit / Planprogrami

Për të siguruar trajnim të kualitetit të lartë të Nëpunësve Civilë, IKAP-it i duhen trajnerë të edukuar mirë dhe me aftësi, po ashtu një zhvillim sistematik i materialeve dhe programeve të trajnimit. Në mënyrë që të zgjerohen materialet dhe programet e trajnimit, ekipi duhet të konsiderojë dy alternative. Alternativa e parë mund të ofrojë një rang të gjerë të trajnimeve për kërkesat dhe nevojat e mundshme. IKAP do të ishte zgjedhja e parë për çdo lloj trajnimi. Alternativa e dytë e konsideruar nga ekipi është që të shqyrtojë me kujdes strategjinë e MAP-it dhe të fokusohet më objektivat e Ministrisë së Administratës Publike. IKAP do të përqendrohet në kufizimet e bëra nga MAP dhe do të mund të ofronte trajnime të kualitetit të lartë në fusha të ndryshme. IKAP nuk ofron trajnime për çdo nevojë të mundshme, në vend të kësaj përqendrohet në kërkesat e veçanta për të rritur kompetencën dhe cilësinë me këtë specializim.

Për shkak të kufizimeve të burimeve të IKAP-it, ekipi vendosi përsëri për alternativën e dytë, pasi që kjo strategji forcon planprogramin dhe dosjen e trajnimit të IKAP-it dhe siguron trajnim të kualitetit të lartë. Vlerësimi, që do të çojë në përqendrim në fusha të veçanta, do të mund të kryhej nga një komision me ekspertë të jashtëm. Ekzistojnë gjithashtu mundësi për bartjen e disa obligimeve si vlerësimi i programit të trajnimit.

Objektivi 5: Aftësitë e bashkëpunimit

IKAP është duke përjetuar një rritje të tregu konkurues për trajnim të nëpunësve civilë. Për të mundur këtë konkurrencë, në njërin anë IKAP do të mund të hynte në treg për trajnimin e të gjithë llojeve të të punësuarve publik dhe privatë si dhe kompanive private. Si pasojë, IKAP do të konkuronte me kompanitë private në tregun privat të trajnimit. Në anën tjetër, IKAP do të

mund të përqendrohej në trajnimin e Nëpunësve Civilë dhe të bëhej institucioni kryesor në trajnimin e Administratës Publike në Kosovë. Në këtë rast, IKAP duhet të përqendrohet vetëm në biznesin e saj kryesor të përcaktuar në mandatin e saj ligjor. Ekipi preferon alternativën e dytë, sepse deri më sot IKAP është organizata e vetme e ligjshme për trajnimin e Nëpunësve Civilë sipas ligjit. IKAP është gjithashtu institucion i krijuar në mënyrë të duhur në këtë treg. Hyrja në tregun privat do të ishte e kushtueshme dhe një biznes me rrezik të lartë për të dështuar, veçanarisht pasi që burimet janë të limituara. Megjithatë, për t'u bërë dhe për të mbetur institucion kryesues në kuadër të trajnimit të Sektorit Publik, IKAP duhet ta përmirësojë komunikimin dhe koordinimin me MAP-in si ministri udhëheqëse si dhe me nivelin lokal dhe komunat

8 **KURSI I REKOMANDUAR I VEPRIMIT (PLANI I VEPRIMIT)**

Kursi i rekomanduar i veprimit konsiderohet si mënyra më efektive për t'i arritur objektivat, duke marrë parasysh kufizimet buxhetore, gatishmërinë organizative të IKAP-it dhe MAP-it dhe problemeve të tjera të zbatimit. Të gjitha pjesët e kursit të rekomanduar të veprimit i kontribuojnë objektivit të përgjithshëm të IKAP-it, që është rritja e cilësisë së trajnimit dhe kënaqësia e klientit, edhe pse veprimet aktuale janë të përmendura në lidhje me pesë nën-objektivat.

Objektivi 1: Zbatimi i strategjisë dhe rregulloreve të trajnimit të MAP-it

Objektivi i IKAP-it është të bashkëpunojë në përputhje me kërkesat dhe rregulloret e Ministrisë së Administratës Publike. Rrjedha e aprovuar e veprimit për arritjen e këtij objekti është fillimi i vlerësimit të funksionimit organizativ të IKAP, procedurave administrative dhe proceseve. Proceset dhe strukturat e IKAP-it duhet të jenë të (ri-)orientuara drejt synimeve dhe qëllimeve të MAP-it. Kështu që, një ndryshim në procesin e menaxhimit duhet të fillohet me ndryshime të konsiderueshme dhe një rimodelim të strukturës së IKAP-it, edhe pse rimodelimi nuk duhet të jetë gjithëpërfshirës, disa departamente mund t'i mbajnë detyrat dhe obligimet e tyre.

Pika fillestare e zbatimit të strategjisë të trajnimit të MAP-it dhe rregulloreve brenda IKAP-it është një vlerësim i strukturave, linjave të komunikimit, departamenteve dhe hirearkisë së IKAP-it, në mënyrë që të identifikohen boshllëqet kryesore dhe dallimet që mund ta pengojnë zbatimin. Ekipi është pajtuar për modelin mësimor organizativ dhe institucional të Kirkpatrick-ut⁶ në mënyrë që kryej proceset e vlerësimit. Edhe pse model i Kirkpatrick-ut ishte dizajnuar fillimisht për vlerësimin e programeve të trajnimit, është i përshtatshëm deri në njëfarë shkalle për vlerësimin e gatishmërisë së IKAP-it për të zbatuar strategjinë e trajnimit të MAP-it.

Katër nivelet e modelit të vlerësimit dhe mësimi të Kirkpatrick-ut janë si në vijim:

- **Informatat kthyesë** – Në mënyrë që të zbatohet strategjia e trajnimit të MAP-it, IKAP duhet të mendojë: Cilat mekanizma të informtave kthyesë duhet të caktohen në mes të IKAP-it, MAP-it, pjesëmarrësve të trajnimit dhe ministrive të tjera, dhe si do të ndodh kjo?

⁶ Kirkpatrick, D.L. (1994): Vlerësimi i programeve të trajnimit: katër nivelet San Francisko: Berrett -Koehler.

- **Të mësuarit** – Në mënyrë që të zbatohet strategjia e trajnimit të MAP-it, IKAP duhet të mendojë: Si mund t'i monitorojë IKAP rezultatet e mësimit të pjesëmarrësve dhe si mund vetë IKAP të mësojë nga informatat kthyesë negative të pjesëmarrësve ose akterëve (p.sh. trajnerët, MAP dhe të tjerë)?
- **Sjellja** – Në mënyrë që të zbatohet strategjia e trajnimit të MAP-it, IKAP duhet të mendojë: Si mund të marrë IKAP informata kthyesë jashta kontekstit organizativ në të cilin punojnë pjesëmarrësit? A janë pjesëmarrësit në gjendje të bartin njohuritë, aftësitë dhe idetë nga salla e trajnimit në hapsirën e tyre të punës (ndryshimet në sjellje në vendin e punës për shkak të programit të trajnimit)?
- **Rezultatet** – Në mënyrë që të zbatohet strategjia e trajnimit të MAP-it, IKAP duhet të mendojë: Përëri, si mund të marrë IKAP informata kthyesë jashta kontekstit organizativ në të cilin punojnë pjesëmarrësit, me anë të rezultateve dhe performancës së tyre në vendin e punës? Ose: Si mund të lidhen më mirë skemat promovuese me skemat trajnuese?

Me rezultatet e këtij vlerësimi, IKAP mund të riformojë dhe rimodelojë strukturat e tij që të plotësojë nevojat e rregulloreve dhe strategjinë e Ministrisë së Administratës Publike. Objektiva të tjerë do të përfitojnë nga ky vlerësim.

Objektivi 2: Përmirësimi i menaxhimit të trajnimit dhe grupit të trajnerëve

IKAP synon të sigurojë trajnime të kualitetit të lartë për nëpunësit civilë. Kështu që IKAP duhet të përmirësojë menaxhimin e trajnimit dhe grupit të trajnerëve. Grupi punues ka rënë dakord që ekipi i trajnerëve mund të përmirësohet në cilësi duke i përzgjedhur trajnerët në bazë në kompetencave, cilësive dhe aftësive të tyre. Ekzistojnë disa veprime konkrete të cilat do të shpien në një grup të trajnerëve me kualitet më të lartë:

Qartësimi / Rishikimi i grupit të trajnerëve dhe bazës së të dhënave të materialeve të trajnimit:

Baza e të dhënave duhet të rishikohet në mënyrë që të identifikohen trajnerët A,B,C. Trajnerët C duhet të hiqen. Trajnerët A dhe B duhet të zhvillohen sipas performancës së tyre. Trajnerët B duhet të rivlerësohen rrënjësisht pas 2 viteve. Plotësimi në mënyrë elektronike i moduleve dhe materialeve do të rishikohet dhe azhurohet për të lehtësuar qasjen në të gjitha materialet ekzistuese për të gjithë akterëve përkatës.

Përzgjedhja e trajnerëve: Trajnerët e rinjë hyjnë në grupin e trajnerëve vetëm nëse sigurojnë përvojë dhe ekspertizë në fushën e tyre dhe sigurojnë teste përkatëse. IKAP do të paraqesë një procedurë të standardizuar të përzgjedhjes së trajnerëve. Duhet të ketë një të drejtë auditimi për komisionin e jashtëm për vlerësim pas rekrutimit të trajnerëve të jashtëm.

Trajnimi i Trajnerëve (TiT): IKAP duhet të zbatojë një concept që i mban të informuar trajnerët e listuar për temën e trajnimit dhe të edukuar mirë, veçanërisht në terma të mësimdhënies. Kjo

përfshinë një mekanizëm – i lehtësuar nga IKAP – që trajnerët të përfshijnë kërkimet më të fundit e fushës së tyre në trajnim dhe të shkëmbejnë me trajnerët e tjerë të së njejtës fushë.

Vlerësimi i Trajnerëve: Për vlerësim të trajnerëve duke u bazuar në hulumtime dhe kërkesa, IKAP do të paraqesë një sistem tandem, në përputhje me ekspertët e jashtëm dhe një sistem të brendshëm të shqyrtimeve. Ekspertët e jashtëm do të vlerësojnë përmbajtjen e trajnimit që mund t'a ofrojë një trajnerët, i cila është e veçantë për çdo fushë të trajnimit (p.sh. BE, IT, kontabiliteti dhe udhëheqja). Vetë IKAP do të vlerësojë trajnerët mbi aftësitë e tyre pedagogjike dhe të prezantimit. Masat janë identike për secilin trajner dhe secilën fushë të trajnimit për t'u siguruar që të gjithë trajnerët të zgjedhen në bazë të aftësive të njëjta pedagogjike dhe prezantuese. Ekspertët e jashtëm dhe vlerësimi i brendshëm i IKAP-it do të përdorin të njëjtat mjete, që janë vlerësimet e drejtëpërdrejta dhe pyetsorët. Vlerësimi i çdo trajneri matet sipas sistemit varg me një sistem vlerësimi, prej 1 deri 3 pikë:

- Vlerësimi 3: masa përmirësimi nuk janë të nevojshme, trajneri ofron trajnim të kualitetit të lartë që përmbush kërkesat e IKAP.
- Vlerësimi 2: kthimi i informatave të trajneri me rekomandime për masa përmirësimi.
- Vlerësimi 1: kthimi i informatave për heqje nga grupi i trajnerëve.

Trajnerët të cilët nuk e kryejnë procesin e vlerësimit me sukses (vlerësimi 1) do të hiqen nga grupi i trajnerëve. Vlerësimi do të bëhet rregullisht.

Procedurat e menaxhimit të *trajnit* / *proceset*: Bazuar në rezultatet e vlerësimit organizativ të Objektivit 1, IKAP do të modernizojë proceset e tij të menaxhimit në mënyrë që të organizojë dhe ofrojë trajnime të cilat çojnë në kualitet më të lartë dhe knaqshmëri të klientit.

Objektivi 3: Përmirësimi i Zhvillimit Organizativ

Për IKAP-in është e nevojshme për të zhvilluar dizajnin e tij organizativ për të përmbushur mandatin e saj ligjor. Rimodelimi i strukturës së IKAP-it do të zhvillohet në tre hapa të ndryshëm:

1. **Vlerësimi:** IKAP duhet të shqyrtojë se cilat detyra konkrete rrjedhin nga obligimet e detyrueshme që rrjedhin nga mandati i saj ligjor. Për më tepër, IKAP duhet të tregojë saktësisht me cilat mënyra dhe procese mbulohen këto detyra në të ardhmën. Ky vlerësim duhet të bëhet në mënyrë të pavarur nga çdo emër konkret apo mbajtës actual të punës.
2. **Caktimi i detyrave për postet, proceset dhe drejtoritë:** Pas konstatimit të detyrave dhe obligimeve përkatëse, IKAP duhet t'i përputh ato me persona që janë të aftë t'i përpunojë këto detyra dhe obligime sipas sistemit të ri të menaxhimit të trajnimit. Ai do të ndryshojë strukturën organizative të udhëhequr nga proceset e reja të trajnimit

(shih vlerësimin nën Objektivin 1). Në mënyrë që të krijohen drejtori dhe sektore të reja të cilat kombinojnë detyrat me persona të kualifikuar, IKAP duhet të shmangë përqendrimin vetëm në funksionet mbështetëse në një drejtori. Për më tepër, IKAP të përshtatë detyra dhe përgjegjësi të qarta për drejtoritë dhe sektoret.

3. Themelimi i një njësie kërkimi dhe trajtimi i nevojave qendrore dhe rajonale në mënyra të ndryshme: IKAP duhet të ketë një njësi kërkimi të tijën që të ketë mundësi të integrojë rezultatet e kërkimeve më të fundit në procesin e përzgjedhjes së trajnerëve, programeve të trajnimit dhe nevojave të klientëve. Deri më tani, IKAP nuk mund të mbështetet në një strukturë të veten për kërkime dhe rrjedhimisht nuk mund të ofrojë trajnim të fazës së fundit për nëpunësit civilë. Për më tepër, IKAP-i duhet ndryshe t'i adresojë nevojat përkatëse në nivel qendror dhe lokal përmes një menaxhimi më të mirë të grupeve të synuara si pjesë e menaxhimit të trajnimit. Së fundi, Zyra e Drejtorit të Përgjithshëm duhet të përfshijë të gjitha sistemet përkatëse për të kontrolluar IKAP-in. IKAP duhet të përfshijë këto kërkesa në një tabelë të logjikshme organizative. Versioni në vijim do të mund të udhëheq IKAP-in në këtë proces vlerësimi, pasi që grupi punues ka një marrëveshje të lartë se ky dizajn do t'i përshtatej më së miri mandatit ligjor.

Objektivi 4: Dosja e Trajnimi / Planprogrami Training

Në mënyrë që të rrisë kualitetin dhe kompetencat e tij, IKAP duhet të zvogëlojë dosjen e trajnimit dhe të përqendrohet në kërkesat e veçanta të MAP-it dhe qeverive lokale dhe qendrore. Kjo duhet të bëhet në përputhje me strategjinë e trajnimit të MAP-it, rregulloret e trajnimit dhe nevojave të klientit. Për të përmbushur këtë objektivi, disa lloje të veprimeve janë të nevojshme:

- Radhitja e moduleve ekzistuese të trajnimit me kërkesat e MAP-it: IKAP duhet të shqyrtojë modulet ekzistuese të trajnimit dhe duhet të sqarojë nëse ato janë në përputhje me pritshmëritë e MAP-it dhe rregullat e ligjeve të Kosovës.
- Reduktimi dhe përshtatja e moduleve të trajnimit: Modulet e trajnimit që nuk janë thelbësore apo të përshtatshme nga pikëpamja e strategjisë së trajnimit të MAP-it ose ato që nuk janë të detyrueshëm do të hiqen. IKAP duhet të përqendrohet vetëm në modulet e rëndësishme të trajnimit. Nëse temat e trajnimit, të cilat janë të kërkuara me strategjinë e trajnimit, nuk janë të mbuluara, module të reja do të zhvillohen.
- Zbatimi i regjimit të gjuhës: Modulet e trajnimit do të përkthehen në të gjitha gjuhët e nevojshme.

- Vlerësimi i moduleve të mbetura të trajnimit: Për të siguruar kualitet të lartë të moduleve të mbetura, një vlerësim i detajuar i kualitetit të tyre, aftësive dhe prezantimeve të trajnerëve udhëheqës dhe korrektësisë së përmbajtjes është i domosdoshëm. Vlerësimi i moduleve, i cili do të bëhet rregullish, të paktën një herë në vit, duhet të kryhet nga një komision i pavarur që përbëhet nga ekspertë të brendshëm dhe të jashtëm. Obligimet e komisionit janë mbledhja e të gjitha materialeve të trajnimit; vlerësimi i secilit modul të trajnimit; dhe hartimi i një raporti të vlerësimit me përfundime dhe rekomandime për përmirësimin e moduleve të trajnimit. IKAP do të jetë pastaj në udhëheqje të zbatimit të këtyre rekomandimeve. Hapat konkretë për këtë vlerësim janë:
 - Vlerësimi periodik i moduleve të trajnimit nga ekspertët e kualifikuar të komisionit.
 - Monitorimi, nëse përmbajtja e moduleve të trajnimit bazohet në literaturën dhe gjetjet e kërkimeve më të fundit, si dhe në përputhje me kërkesat e punës.
 - Përfshirja e ministrive të tjera, administratës.
 - Transformimi i rezultateve të vlerësimit në rekomandime.
- Rishikimi i moduleve të trajnimit: Bazuar në rezultatin e vlerësimit modulet e trajnimit duhet të rishikohen sipas me përmbajtjen e tyre dhe aktualitetit në fushat e ndryshme të trajnimit. Për ato modulet që trajnohen vazhdimisht, procesi i rishikimit do të fillojë menjëherë.

Objektivi 5: Aftësitë e bashkëpunimit

Grupi punues ka vendosur të mos futet në sektorin privat. Në vend të kësaj ka vendosur të përqendrohet në trajnimin e përshtatshëm për nëpunësit civilë, pasi që IKAP tashmë është lojtari kyç në këtë fushë. Si një institucion i legjitimuar nga ligji kosovar, IKAP shihet si institucioni udhëheqës në trajnimin e Administratës Publike. Për të ruajtur këtë pozitë dhe të jetë zgjedhja e parë krahasuar me kompanitë private, IKAP duhet të forcojë marrëdhëniet e tij me MAP-in, nivelin ministror dhe komunat lokale. Prandaj, IKAP duhet të zgjerojë komunikimin dhe koordinimin duke themeluar komunikimet për të qëndruar afër me MAP-in dhe institucionet qeveritare dhe lokale. Si rezultat, IKAP do të ketë njohuri direkte për nevojat, kërkesat dhe problemet e tyre. Prandaj, IKAP duhet të konceptojë dhe të zbatojë procese stabile koordinimi dhe komunikimi në mes të Departamenteve të Burimeve Njerëzore të Ministrive dhe Komunave në njërin anë, dhe MAP-it në anën tjetër.

9 HAPAT E ARDHSHËM PËR ZBATIMIN E STRATEGJISË

Shih dokumentin e Excelit "Kursi i Veprimit" si shtojcë

...

Mekanizmi Monitorues

MAP-i, së bashku me IKAP-in, do të krijojnë tregues sipas objektivave të theksuar në këtë Strategji dhe do të vlerësojnë statusin e zbatimit të tyre në baza vjetore.

10 SHTOJCAT

Tabela 1: Korniza e programit të punës (Log Frame) Analiza e nevojave për trajnim 2002: UNDP, SORS, OSBE

Përkrahja	Indikatorët	Burimet e verifikimit	Rrezikët dhe prezumimet
Synimi i përgjithshëm Përfundimi dhe mirëmbajtja një shërbimi civil efikas dhe efektiv i cili do të avancojë dhe ofrojë qeverisje të mirë në Kosovë	Qeverisja e mirë Decentralizimi i menaxhmentit të shërbimit Fluksi (shkuarjet-ardhjet) më i ulët i punëtorëve	Zhvillimi (hartimi) në partneritetet e fjalimeve kryesore në konferencat ndërkombëtare	
Synimet specifike - Ndërtimi i kapaciteteve të të punësuarve të BKK-ës për një shërbim trajnues të centralizuar dhe institucionalizuar - Trajnime dhe zhvillimi i qëndrueshëm për të lehtësuar ngritjen e organeve të administratës civile të Kosovës	20 % i të punësuarve të trajnuar për një vit mbi fushë-përgjegjësitë themelore Zvogëlimi i asistencës ndërkombëtare “Kosovarizimi” i shërbimit civil (autonomia dhe pavarësia)	Raportet e sistemit vlerësues Trajnimi në bazën e shërbimeve Përhapja e informatave mbi ndikimet (faqet e internetit & letrat/komunikatat për media)	Mirëmbajtja e financave dhe burimeve të financimit Përhapja e zhvillimit të vazhdueshëm të personelit (politikë e brendshme të ZHRNj) Struktura e reviduar e rrogave
Rezultatet - Krijimi i sistemit fleksibil të menaxhimit të centralizuar të trajnimeve - Kuadri i trajnuesve kompetent - Themelimi i një institucioni modern dhe të pavarur të trajnimit të shërbimit civil	Stafi menaxhues i caktuar në Q e 2-të (qerëkun e dytë) të v. 2003 Trajnerët e trajnuar – 30 deri në Q e 3-të v. 2003 (trajnerët shoqëruar/asistentë) Objektet, lokalitete dhe të rinovuara, dhe materialet elementare për trajnim (Q i 3-të v. 2003) Miratimi i procedurave ISO 9000 QA të kualitetit	Shënimet mbi stafin Raportet e jashtme dhe të brendshme Baza e shënimeve të inventarit	Miratimi i parimeve moderne të mësimin të personave madhorë brenda hapësirës së shërbimit civil Disponibiliteti i trajnerëve/nxënëseve Cilësia dhe rëndësia e përfutur nga trajnimi Zhflytëzimi i shërbimeve trajnuese nga ministritë e caktuara
Aktivitetet - Krijimi i bazës ligjore të institutit - Organizimi i strukturës menaxheriale - Planifikimi i punës (afarizmit) - Planifikimi dhe implementimi i projekteve - Identifikimi dhe gjetja e resurseve të materialeve dhe punëtorëve - Futja e një sistemi sigurues kualitativ (bordin trajnues dhe “të fokusuar në klientë (konsumatorë, shfrytëzues)	Inputet - Planifikimi i koordinuar i projekteve - Plani i punës (qëndrueshmëria) - Ndihma e jashtme teknike - Objektet/lokalet e alokuara - Pajisjet/materialet	Buxheti - BKK-ës - Organizatat ndërkombëtare - Donatorët/Dhuruesit	Prezumimet - Nevojat e verifikueshme - Përhapja politike (ndërkombëtare dhe vendëse) - Partneriteti në mes të organeve ekzekutive dhe palëve tjera të interesuara

Tabela 2: Realizimi i funksioneve

Funksionet e IKAP	Aktiv	Pamjaftueshëm aktiv	Joaktiv
(a) Të zbatojë një strategji të trajnimit për Shërbimin Civil të Kosovës të krijuar nga Ministra në bazë të Strategjisë për Shërbimin Civil të përshtatur nga Qeveria.	+		
(b) Të këshillojë Ministrinë lidhur me strategjinë e trajnimit dhe do të japë rekomandime lidhur me politikën e trajnimit për nëpunësit civilë të Kosovës;	+		
(c) Të rishikojë në mënyrë periodike dhe të vlerësojë nevojat për trajnim të Shërbimit Civil të Kosovës dhe nivelit qendror dhe lokal;		+	
(d) Të dizajnojë programe të përshtatshme për të përmbushur nevojat e vlerësuar në pajtueshmëri me standardet evropiane dhe do të vlerësojë efektet e programeve të trajnimeve të cilat janë zhvilluar dhe mbajtur për këtë qëllim.		+	
(e) Si institut primar i trajnimit të koordinojë aktivitetet e trajnimit të nëpunësve civilë të Kosovës në bashkëpunim me institucionet tjera të përkohshme të vetëqeverisjes dhe komunat;		+	
(f) Ta zhvillojë planin afatmesëm dhe afatgjatë të IKAP-it për një administratë efektive dhe efikase;	+		
(g) Të veprojë si një institucion hulumtues për zhvillimin e administratës publike në Kosovë, në pajtim me standardet evropiane;			+
2.2. Programet e donatorëve për trajnimin e nëpunësve civil të Kosovës duhet të koordinohen përmes IKAP-it. Programet e tilla duhet të jenë në përputhje me Strategjinë e përgjithshme të trajnimit.		+	
2.3. IKAP-i mund të sigurojë një forum për diskutime në lidhje me "zhvillimin e politikave të administratës publike".		+	

Tabela 3: Të dhënat për 12 (dymbëdhjetë) treguesit e realizuar në vitin 2003-2014

Nr	Vitet	Kursët	Grupet	Ditët	Pjesë marrës	Pjesë marrje	Çertifi kuar	Mesa tarja e grupit	Nota mesa tare	Mino ritet	Gjinia		Përfaq. institutu cional	Struktura e pjesëmarrësve				
											F	M		DL	D	P	A	Rez.
1	2003	12		235	243	243								2	62	104	75	243
2	2004	24		290	969	3999								9	254	548	158	969
3	2005	39		426	1837	5269								2	423	645	767	1837
4	2006	65		403	1819	5358								20	581	926	292	1819
5	2007	32		295	1245	6091								1	353	806	85	1245
6	2008	35		463	2148	10097								10	703	1052	383	2148
7	2009	41		358	1612	7880								8	474	840	290	1612
8	2010	94		396	1878	11379								30	597	1098	153	1878
9	2011	74		233	2249	5912								10	594	1388	257	2249
10	2012	107		298	2398	5366								42	552	1540	264	2398
11	2013	71		374	2551	10843								24	554	1804	169	2551
12	2014	88		272	2068	6148								1	536	1320	211	2068
13	2015	70		303	2768	7515								0	763	1844	161	2768
	mesatarja	752		4346	23785	86100								159	6446	13915	3265	23785

Tabela 4: Skema e Trajnimeve për Shërbimin Civil 2017

SKEMA I TRAJNIMIT NE SHERBIMIN CIVIL 2017																	Pjesmarrja e synuar për 2017	
Kriteret	Kohëzgjatja e trajnimeve		Përmbajtja e programeve të trajnimeve	certifikim i testet	Kategoritë për trajnim Kompetencat												Numri i trajnuarve në vit	Pjesmarrja sipas buxhetit 64618 euro
	Afats hkur	Afat gjat			Filltestaret në SHCK	Drejtuesi i lart	Konceptuale			Drejtues			Konceptuale			profesional /teknik		
Llojet e trajnimeve					1€ %	4 %	75%	ndërpersonal 20%	Teknike 5%	3% %	ndërpersonal 50%	Teknike 25%	4% %	ndërpersonal 20%	Teknike 75%	6 %	100%	
Program hyrës në administratë		10	Informacionet bazike për administratën publike me test	+	380											380		
profesionale/ funksionale, standarte	2	+	Tematika nga përshkrimet e vendit të punës	Me test dhe certifikim Pa test dhe cert						665			1710		228	2603		
Specifike																		
Menaxheriale		+	Menaxhim publik	+		152				665						817		
Gjithsejt					380	152				1330			1710		228	3800	6416	
																	13800	
																	320 ditë	
																	690 ditë	

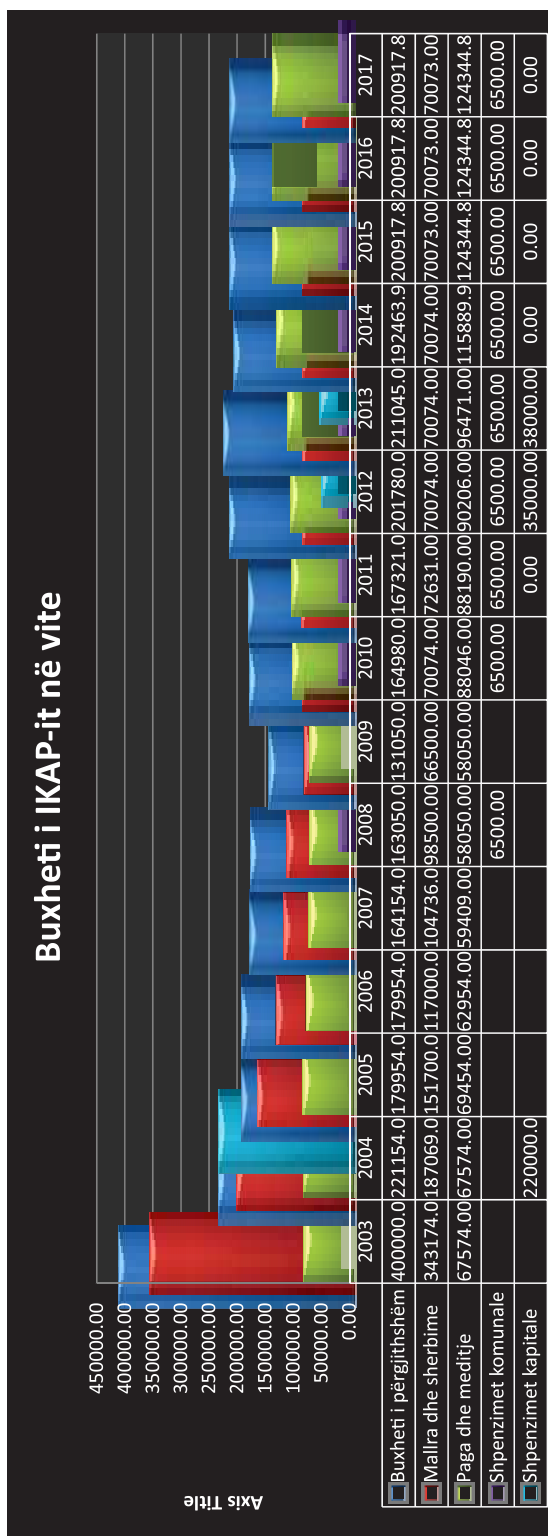
320 ditë
690 ditë

Buxheti nevojshëm: STR RAP 2016-2017

Caket e trajnimit	pjesëmarrës ne vit	pjesëmarrje ne Vit	buxheti			
			Tarifa 1	Tarifa 2	Tarifa 3	Tarifa 4
			10.07	22.07	31.07	37.07
Caku 2015	2000	5000	50 358	110 350	155 350	185 350
Caku 2016	2850	9 200	92 644	203 044	285 844	341 044
Caku 2017	3800	13 800	138 966	304 566	428 766	511 566

Tabela 5: Buxheti i IKAP-it për vitet 2003-2017 in EUR

Kategorit e buxhetit	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Buxheti i përgjithshëm	400,000.0	221,154.0	179,954.0	179,954.0	164,154.0	163,050.0	131,050.0	164,980.0	167,321.0	201,780.0	211,045.0	192,463.9	200,917.84	200,917.84	200,917.84
Mallra dhe shërbime	343,174.0	187,069.0	151,700.0	117,000.0	104,736.0	98,500.0	66,500.0	70,074.0	72,631.0	70,074.0	70,074.0	70,074.0	70,073.00	70,073.00	70,073.00
Paga dhe medijtje	67,574.0	67,574.0	69,454.0	62,954.0	59,409.0	58,050.0	58,050.0	88,046.0	88,190.0	90,206.0	96,471.0	115,889.95	124,344.84	124,344.84	124,344.84
Shpenzimet komunale						6,500.0		6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Shpenzimet kapitale		220,000.0							-	35,000.0	38,000.0	0.0	-	-	-





Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada-Government
Ministria e Administratës Publike / Ministarstvo Javne Administracije /
Ministry of Public Administration
INSTITUTI I KOSOVËS PËR ADMINISTRATË PUBLIKE
INSTITUT KOSOVA ZA JAVNU ADMINISTRACIJU
KOSOVO INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION



Kosovski institut za javnu upravu (KIJU) **SREDNJOROČNA STRATEGIJA 2016 – 2018**

GIZ "Projekat pravne i administrativne reforme"

KOSOVO

Februar 2016



Implemented by:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Osnovne informacije o strategiji	
1.	Opis predložene strategije: U cilju sprovođenja Kosovske strategije za obuku javnih službenika, Kosovski institut za javnu upravu (KIJU) igra glavnu ulogu, a njegovo dobro funkcionisanje predstavlja osnovni preduslov za stvaranje kritične mase civilnih službenika sa odgovarajućim znanjem i veštinama, profesionalno obučanim, što će dovesti Kosovo bliže učlanjenju u EU i integraciji. Predložena Srednjoročna strategija (2016-2018) ima za cilj unapređenje kapaciteta KIJU kako bi služio kao prva opcija i cenjena institucija za obuku civilnih službenika na Kosovu i da pomogne KIJU da ispuni svoj zakonski mandat na najbolji mogući način u postojećim okolnostima.
2.	Kojim vladinim prioritetom će se baviti ova strategija? Srednjoročna strategija KIJU za period 2016 - 2018 će se zasnivati na Zakonu br. 03/L-149 o Civilnoj službi Republike Kosovo, Zakonu br. 04/L – 221 o Kosovskom institutu za javnu upravu, Pravilniku (VRK) - br. 41/2013 o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Ministarstvu javne uprave (9. januar 2014. godine) (Kosovski institut za javnu upravu (KIJU) (članovi 33 - 37) i Administrativnom uputstvu 2004/9 o plaćanju trenera angažovanih u Kosovskom institutu za javnu upravu.
3.	Zbog čega je potrebna predložena strategija: Iako je KIJU imao evidenciju podataka u poslednjih nekoliko godina, kvalitet proizvodnje obuke i ispunjenje njegovog zakonskog mandata još uvek nisu potpuno zadovoljavajući. Pored toga, poslednja strategija nije sprovedena u celosti. Iz tog razloga, KIJU je neophodna strateška orijentacija za dalji razvoj, koja mora biti u skladu sa očekivanjima njegovih ključnih aktera.
4.	Vreme sprovođenja: Srednjoročna strategija KIJU treba da se sprovede u periodu od tri godine, 2016 – 2018.
5.	Povezanost sa Akcionim planom za evropsko partnerstvo (APEP): Dok se APEP i dalje fokusira na proces sprovođenja novog zakonodavstva za civilnu službu, unapređenje sistema za upravljanje ljudskim resursima, sprovođenje Strategije za reformu javne uprave, kao i na sprovođenje preispitivanja funkcionalnih procesa, Srednjoročna strategija KIJU je posebno usmerena na aspekt izgradnje kapaciteta, a obe u pravcu unapređenja upravljanja ljudskim resursima i sprovođenja Strategije za modernizaciju javne uprave koja je nedavno usvojena.
6.	Povezanost sa drugim sektorskim strategijama: Srednjoročna strategija KIJU će uzeti u obzir Strategiju za obuku civilnih službenika MJU 2015 - 2019 (prva verzija iz decembra 2015. godine), strateške dokumente vlade, kao što su Strategija za modernizaciju javne

	uprave 2015 - 2020 i Akcioni plan za sprovođenje SMJU i Strateški plan razvoja za MJU (2009 - 2013).
7.	Da li je postojala neka prethodna strategija koja se bavila ovim pitanjem? Prethodni Strateški plan za razvoj KIJU 2011-2013.
8.	Uključene zainteresovane strane, uključujući i druga ministarstva: KIJU i čitavo njegovo osoblje, Ministarstvo javne uprave (MJU) i Kancelarija premijera (KP) su bili aktivno uključeni u proces izrade. Kao glavni akter KIJU, MAP ima veliki interes za uspešno sprovođenje ove strategije, ukupan učinak KIJU i kvalitet njegovih obuka.
9.	Očekuje se učešće donatora, bilo u izradi strategije ili u njenom finansiranju: Vodile su se stalne konsultacije sa ekspertima GIZ-a oko izrade ovog dokumenta. Domaći i međunarodni eksperti GIZ-a su podržali ovaj posao. Za sprovođenje ove strategije potrebna su sredstva GIZ-a i drugih donatora.
10.	Predlažemo da Ministarstvo javne uprave (MJU) usvoji predloženu strategiju: Ministarstvo javne uprave (MJU) treba zbog njenog značaja da usvoji strategiju najkasnije do kraja K1 2016.
11.	Dalji koraci za usvajanje strategije: Prema Administrativnom uputstvu br. 02/2012 o procedurama, kriterijumima, metodologiji izrade i usvajanja strateških dokumenata i planova za njihovo sprovođenje, nakon što se završe strateški dokument i akcioni plan za njihovo sprovođenje, treba preduzeti sledeće korake: -Razmatranje nacrtu od strane Kancelarije za strateško planiranje (član 11), -Razmatranje i komentari na nacrt od strane drugih institucija i javne konsultacije (član 12). Ukoliko strateški dokument treba da se usvoji u Vladi (prema članu 13), treba preduzeti i sledeće korake: -Propratna dokumenta koja treba priložiti nacrtu strateškog dokumenta (član 14) i -Podnošenje strategije KP za uvrštavanje u dnevni red na sednici Vlade (član 15)

Sadržaj

1 Predgovor	5
2 (Inicijalni) Izvršni rezime	6
3 Uvod	7
4 Metodologija	8
5 Istorijat.....	9
5.1 Izazovi KIJU	10
5.2 Izazovi koji su evoluirali tokom vremena	10
5.3 Izazovi u poređenju sa drugim zemljama.....	11
5.4 Faktori sa velikim uticajem na izazove	11
6 Ciljevi	15
7 Razmotrene alternative	17
8 Preporučeni pravac delovanja.....	21
9 Dalji koraci za sprovođenje strategije	26
10 Prilozi	27

1 PREDGOVOR

U avgustu 2015. godine, ministar javne uprave je imenovao radnu grupu za razvoj strateških pravaca za Kosovski institut za javnu upravu (KIJU). Članovi ove radne grupe su regrutovani iz KIJU, dva odeljenja Ministarstva javne uprave i Pravne kancelarije pri Kancelariji premijera. Radnoj grupi je predsedavao direktor KIJU, a podržali su je Projekat za pravnu i administrativnu reformu Nemačke organizacije za međunarodnu saradnju (GIZ) i spoljni konsultant GIZ-a, prof. dr. Stefan Jung.

U skladu sa Administrativnim uputstvom br. 02/2012 o „procedurama, kriterijumima i metodologiji za izradu i usvajanje strateških dokumenata na Kosovu“, radna grupa je izradila sledeću Srednjoročnu strategiju u cilju identifikacije, procene i utvrđivanja grupe ciljeva za strateški razvoj KIJU za period od 2016. do 2018. godine.

Metodološki, proces izrade strategije je osmišljen kao veoma participativan i konsultativni proces među članovima radne grupe, kako bi se uključila ekspertiza ključnih aktera i uzeli u obzir interesi različitih učesnika. Na taj način, ovaj strateški dokument dolazi sa visokom posvećenošću svih članova radne grupe, a mogućnost za potpuno sprovođenje je velika.

Radna grupa ima zadovoljstvo da predstavi Srednjoročnu strategiju 2016 - 2018 za KIJU samo nakon četiri meseca zajedničke elaboracije i to zahvaljujući svima onima koji su je podržali i pružili veliki doprinos. Želeli bismo da se posebno zahvalimo GIZ-u na podršci ovom procesu.

Priština, januar 2016

Refike Sulcevs

Generalni direktor

Kosovski institut za javnu upravu

Mahir Yagcilar

Ministar

Ministarstvo javne uprave

2 (INICIJALNI) IZVRŠNI REZIME

Strateška orijentacija KIJU se do 2014. godine zasnivala na Strateškom planu za razvoj KIJU 2010 - 2014. Međutim, ova strategija nije sprovedena u celosti. Radi utvrđivanja trenutnog stanja KIJU, međuorganizaciona radna grupa je sprovedla participativni proces. Rezultat ovog procesa je taj da se KIJU i dalje suočava sa velikim problemima i preprekama: pre svega, KIJU i dalje nedostaje održivo upravljanje obukom. Osim toga, postojeći programi obuke su zastareli i ne zadovoljavaju u potpunosti potrebe civilnih službenika, a posebno one Ministarstva javne uprave i lokalnih uprava. Najnoviji trendovi i istraživanja još uvek nisu uvršteni u plan i program obuke KIJU. Kao drugo, KIJU mora da poboljša svoje ljudske resurse i infrastrukturu. Većina trenera koji su na raspolaganju KIJU nisu aktivni, odnosno nisu dovoljno kvalifikovani za ispunjenje visokih standarda i potreba KIJU. Treće, sve veći broj privatnih kompanija ulazi na tržište obuke civilnih službenika, tako da zaposleni u javnoj upravi na Kosovu i KIJU moraju da se nadmeću sa njima.

Radi prevazilaženja izazova i problema sa kojima se suočava KIJU, opšti cilj KIJU jeste da poboljša kvalitet obuke i zadovolji potrebe korisnika. Iz tog razloga, on mora da poveća svoje kapacitete. Ovaj opšti cilj se može podeliti na pet podciljeva:

1. Sprovođenje strategije obuke MJU i propisa: KIJU funkcioniše u okviru Ministarstva javne uprave i shodno tome sprovodi politike obuke i strategije MJU u postojećim praksama obuke.
2. Upravljanje obukom i unapređenje grupe sa trenera: KIJU mora kritički da proceni organizaciju obuka i proces upravljanja obukom radi poboljšanja kvaliteta svojih obuka.
3. Poboljšanje organizacionog razvoja: Organizaciona struktura KIJU ne zadovoljava potrebe i zahteve kojima se KIJU mora baviti. Prema tome, cilj KIJU je da proceni i razvije svoju organizacionu strukturu.
4. Dosije obuke/Plan i program: Cilj KIJU je sistematsko razjašnjenje i razvoj programa i materijala obuke.
5. Veštine saradnje: Potrebno je da KIJU ojača saradnju i komunikaciju sa MJU i da bude odgovoran za zahteve lokalnih uprava i opština.

3 UVOD

Od kada je reforma javne uprave na Kosovu veoma zavisna od razvoja civilnih službenika i drugih zaposlenih u javnoj upravi, vladi su potrebne institucije za obuku koje dobro funkcionišu i institucije za obuku sa dobrim učinkom, koje imaju i temeljno znanje o karakteristikama javnog sektora i potpunu evidenciju podataka, po mogućstvu sa bazom podataka, u ovoj oblasti¹.

Od svog osnivanja 2013. godine, KIJU igra važnu ulogu u ovom pravcu: on je centralni organ državne uprave, koji funkcionise kao nezavisni organ pod nadzorom Ministarstva javne uprave (MJU) i odgovoran je za sprovođenje politika i strategija za obuku, obrazovanje i podizanje kapaciteta u Civilnoj službi izrađenih od strane MJU. Na osnovu člana 5. i 10. Zakona br. 04/L - 211 o Institutu za javnu upravu (Zakon o KIJU), KIJU pruža savete i podršku ministarstvu tokom pripreme strategija za obuku civilnih službenika i sprovodi ove strategije nakon njihovog usvajanja.

Strateška orijentacija KIJU do 2014. godine bila je zasnovana na Strateškom planu razvoja 2010 - 2014 KIJU-a. Međutim, ova strategija nije sprovedena u celosti. Iz tog razloga, KIJU se i dalje suočava sa velikim teškoćama i izazovima - uglavnom u oblasti kvaliteta obuke koji su nastali iz različitih razloga, a koji će se transparentno rešiti u ovom dokumentu.

Iz tog razloga, glavni cilj Srednjoročne strategije KIJU 2016 - 2018 je prevazilaženje ovih teškoća i prepreka, kako bi se KIJU razvio kao institucija za visokokvalitetnu obuku. Ova strategija je povezana sa sledećim dokumentima, koji grade pravni osnov za rad KIJU:

- 1. Zakon br. 03/L-149 o Civilnoj službi Republike Kosovo**
(Službeni list Republike Kosovo / Priština: Godina V / br. 72 / 25. jun 2010. godine);
- 2. Zakon br. 04/L – 221 o Kosovskom institutu za javnu upravu**
(Službeni list Republike Kosovo / br. 28 / 28. april 2014. godine)
- 3. Pravilnik (VRK) - br. 41/2013 o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Ministarstvu javne uprave**
(9. januar 2014. godine) (Poglavlje III Kosovski institut za javnu upravu (KIJU)
(članovi 33-37)
- 4. Administrativno uputstvo 2004/9 o plaćanju trenera angažovanih u Kosovskom institutu za javnu upravu**
- 5. Zakon br. 03/L-189 o državnoj upravi Republike Kosovo**

¹ Videti tabelu 1 u prilogima radi opšteg pregleda programskog okvira i analiza potreba za obukom iz 2002. godine, koje su sproveli UNDP, SORS, OEBS.

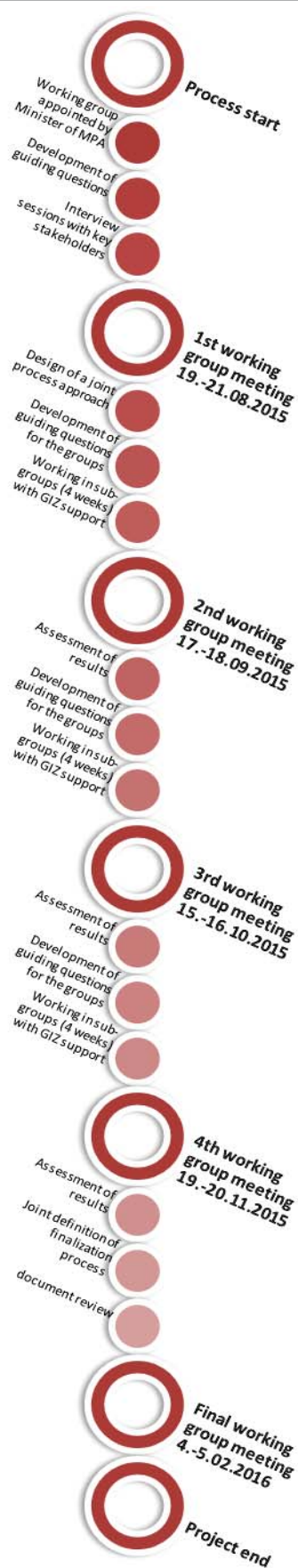
4 METODOLOGIJA

Ovaj strateški dokument je pripremljen u okviru participativnog procesa, koji je sprovela međuorganizaciona radna grupa, zvanično imenovana od strane ministra javne uprave. Grupom je predsedavao KIJU, a sastojala se od raznih ključnih aktera, kao što su MJU i KOJ. Ovo telo je podržano od strane GIZ-a, uključujući i jednog međunarodnog eksperta GIZ-a. Glavni metodološki instrument za pripremu Srednjoročne strategije KIJU-a je pristup saradnje „Strategija za razvoj kapaciteta“, koja organizacijama i institucijama omogućava oblikovanje svog održivog razvoja.

Primenjeni pristup „Strategija za razvoj kapaciteta“ je pratio metodologiju sa pet koraka u skladu sa metodološkim okvirom GIZ-a. GIZ je razvio ovaj pristup kako bi oblikovao procese konsultacije, u svrhu izrade realnih strategija i rezultata orijentisanih ka razvoju kapaciteta za projekte, programe i organizacije.

„Strategija za razvoj kapaciteta“ uvek počinje sa definisanjem određenog pitanja (pitanja ili problema). Shodno tome, radna grupa je definisala dole navedeni problem kao centralnu tačku zajedničkog procesa strategije: Gde su najprofitabilnije strateške tačke za evoluiranje KIJU kako bi poboljšao kvalitet obuka i ojačao KIJU za ispunjenje svog zakonskog mandata.

Radna grupa je procenila prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnje KIJU u širem kontekstu modernizacije javnog sektora na Kosovu u odnosu na druge organe MJU. Pristup naglašava transparentne pregovore članova grupe koji obuhvataju interese i učešće svih učesnika i aktera u procesu dijaloga u cilju postizanja željenih rezultata. Za potrebe razvoja strategije koja može da se suoči sa složenim izazovima KIJU i da generiše pravac razvoja, osnovano je pet radnih grupa za odgovarajuće teme. Članovi ovih radnih grupa su bili eksperti i rukovodioci KIJU koji su podržani znanjima i moderacijom konsultanata GIZ-a. Prema pristupu „Strategije za razvoj kapaciteta“, radne grupe koriste dinamiku pregovora na konstruktivan način, kako bi se usaglasili oko podciljeva. Da bi ovo učinile, radne grupe su radile sa različitim instrumentima (npr. SWOT analize kao analitički alat).



5 ISTORIJAT

- Kosovski institut za javnu upravu je osnovan 2003. godine i centralni je organ državne uprave u okviru Ministarstva javne uprave (MJU). Njegove funkcije su zasnovane na Zakonu br. 04/L-221. Prema ovom zakonu, KIJU je glavna institucija odgovorna za sprovođenje politike i strategije obučavanja, stručnog obrazovanja i profesionalnog razvoja kapaciteta Civilne službe Kosova. KIJU ima svoje pravno lice pod MJU, sa dve direkcije i 16 civilnih službenika. KIJU obezbeđuje besplatne obuke za civilne službenike i finansira se iz konsolidovanog budžeta Kosova, kao i iz donatorskih fondova.
- KIJU promoviše standarde i kvalitet u Civilnoj službi;
- KIJU koordinira aktivnosti sa Ministarstvom javne uprave i Vladom po pitanju strategije i politika za obučavanje zaposlenih u Civilnoj službi;
- KIJU sprovodi godišnju strategiju obuke za zaposlene u Civilnoj službi. U tom pogledu, KIJU ispunjava potrebe za periodičnom obukom na centralnom i lokalnom nivou, razvija i sprovodi programe obuke radi ispunjenja ovih potreba i istraživanja za podizanje kapaciteta u javnoj upravi;
- KIJU procenjuje potrebe i rezultate obuka civilnih službenika u izradi planova i strategija obuke;
- KIJU koordinira aktivnosti obuke za zaposlene u Civilnoj službi koje realizuju razne domaće i međunarodne institucije;
- KIJU nadgleda proces regrutacije trenera na osnovu profesionalnih standarda, metoda naknade, sistema za sertifikaciju i vodi bazu podataka o trenerima i svim modulima obuke. U ispunjenju određenih funkcija, KIJU je uspeo da bude aktivan na zadovoljavajućem nivou². KIJU je posebno impresionirao brojem kurseva obuke. U periodu od 2003. do 2015. godine, 1.900 civilnih službenika ili 10% ukupnog broja radnika ove službe je pohađalo obuke u KIJU.

² Vidi takođe tabelu 2 u prilogu o detaljnom spisku funkcija KIJU i njihovom ispunjenju

Osnovana 2001. godine, Civilna služba Kosova je do sada prošla kroz jednu fazu razvoja, a trenutno se nalazi u drugoj fazi. Danas, ova služba ima više od 18.321 zaposlenih; pokriva skoro sve jedinice Javne uprave na centralnom i lokalnom nivou. Civilni službenici su specijalizovani u četiri (4) kategorije i četrnaest (14) podkategorija, a procena učinka predstavlja glavni uslov za napredovanje u službi. Obuka je obavezujuća i strukturirana je od osnovnih (uvodnih) obuka, specifičnih/profesionalnih obuka i obuka za razvoj i napredovanje u karijeri. Svim zaposlenim u civilnoj službi, osim civilnih službenika na rukovodećem nivou, zakonom su uređeni ugovori o radu na neodređeno vreme.

5.1 Izazovi KIJU

Nakon više godina uspešne usluge u oblasti Civilne službe u Republici Kosovo, KIJU se suočava sa tri velika izazova:

Izazov unapređenja programa obuke i upravljanja obukom. KIJU ima najbolji rezultat u obuci zaposlenih u Civilnoj službi. Od 2003. do 2014. godine, KIJU je završio više od 750 kurseva obuke³. Međutim, KIJU nedostaje održivo upravljanje obukom. Ovo, s jedne strane, obuhvata sistematizaciju i procenu postojećih programa obuke. Postojeće šeme obuke su zastarele i ne zadovoljavaju konkretne potrebe zaposlenih u javnoj upravi⁴. Najnoviji trendovi i promene u zahtevima zaposlenih u Civilnoj službi još uvek nisu uvršteni u plan i program obuke KIJU. KIJU treba da razvije dosije za obuku koji su zasnovani na zakonskim i strateškim bazama obuke zaposlenih u civilnoj službi, i koji su zasnovani i na proceni potreba za obukom. S druge strane, KIJU treba da sprovedi procedure samog procesa obuke kako bi garantovao visokokvalitetnu obuku u struci civilnih službenika jer je procedura procene i usvajanja modula obuke još uvek u početnoj formi. Procedura koordinacije i organizacije obuke se mora preispitati, što predstavlja posao razvoja organizacionog kapaciteta. Ovo uključuje aktivan proces obuke, na primer sate obuke, natpise učesnika, izdavanje sertifikata, itd. Kao što je navedeno u strategiji za obuku MJU (inicijalna verzija iz decembra 2015. godine), proces utvrđivanja prioriteta za potrebe obuke je najteži proces za ministarstva, ali i za KIJU takođe. Iako postoji velika potreba i potražnja za obukom, potrebe za procenom, na primer, nisu konstantno ispitivane od strane KIJU i/ili MJU na opštinskom nivou. Pored toga, mnogi učesnici su prijavili nizak nivo zadovoljstva obukom pruženom od strane KIJU. Oni su pokrenuli pitanje nedostatka interakcije, praktičnih primera, kao i pitanje trenera sa niskom

³Vidi tabelu 3 u prilogu o statističkim analizama obuka pruženih od strane KIJU

⁴Vidi tabelu 4 u prilogu o šemi postojećih obuka 2017. [Da li je ova šema u skladu sa stvarnim potrebama MJU ili se mora ažurirati?]

kvalifikacijom. Ukratko, KIJU se suočava sa izazovom da osigura opšti i prihvatljiv program koji obezbeđuje delotvornu i visokokvalitetnu obuku.

Izazov unapređenja ljudskih resursa i infrastrukture: Kako bi ispunio svoju dužnost i omogućio civilnim službenicima da realizuju svoje dužnosti i obaveze, KIJU se oslanja na ljudske resurse i infrastrukturu. Obuke trenutno održavaju osoblje i interni i eksterni treneri. Iako KIJU ima široku mrežu trenera, većina njih nisu aktivni ili kvalifikovani za ispunjenje potreba i standarda KIJU. KIJU takođe ima manjak trenera i stručnjaka u nekoliko specifičnih oblasti obuke. Kao posledica toga, KIJU se suočava sa izazovom da osigura ljudske resurse za pružanje obuke civilnim službenicima. Pored toga, KIJU se suočavao i sa infrastrukturnim teškoćama: KIJU do sada nije osigurao prostorije i sale u kojima bi dočekao potreban broj učesnika obuke. Kašnjenja u izgradnji zgrada, koje su projektovane tako da zadovolje potrebe za obukama KIJU, ozbiljno ugrožavaju ispunjenje cilja KIJU za publikom.

Izazov povećanja konkurencije na tržištu obuka: Sve veći broj privatnih kompanija ulazi na tržište obuke civilnih službenika i zaposlenih u javnoj upravi na Kosovu. Osim toga, neki civilni službenici su završili obuku u inostranstvu. Prema tome, KIJU se suočava sa kompanijama sa Kosova i iz inostranstva u konkurenciji za civilne službenike sa velikom potrebom za kvalifikacijama i naprednim obukama.

5.2 *Izazovi koji su evoluirali tokom vremena*

Za to što su izazovi sa kojima se KIJU suočava u poslednjih nekoliko godina evoluirali ima više razloga. Pre svega, sam KIJU nije mogao da održava obuke koje je pružao do sada zbog svojih ograničenja resursa. Kao drugo, reforme u toku u sistemu civilne službe otežavaju formulisanje i odluku o strateškom planiranju obuka, zbog dinamike promena procesa reformi. Pored toga, nerealna procena učinka otežava izradu kvalitetnog plana i programa ponuđenih obuka. Kao treće, budžet KIJU se nije povećavao u prošlosti uprkos povećanju broja obuka koje je tražio centralni nivo uprave⁵. Četvrto, KIJU nije bio u mogućnosti da uspostavi stabilnu saradnju ni sa drugim agencijama, niti sa opštinama u određenim regionima Republike Kosova. Pored toga, procedure koordinacije i komunikacije između KIJU i relevantnih odeljenja u okviru MJU se moraju unaprediti kako bi se realizovale opravdane i održive aktivnosti.

⁵ Vidi tabelu 5 radi pregleda budžeta KIJU za period 2003 – 2017.

5.3 Izazovi u poređenju sa drugim zemljama

Izazovi KIJU su u liniji sa problemima drugih javnih instituta za obuku u zapadnom delu Balkana, kao što su Strategija obuke državnih službenika u Crnoj Gori (SODSCG), Služba za upravljanje ljudskim resursima Srbije (SULJRS) ili Program za opštu profesionalnu obuku u Srbiji (POPO). Svi nastoje da pruže odlične inovativne aktivnosti obuke, mrežu aktivnosti, primenjena komparativna istraživanja. Međutim, iznova su se svi oni i KIJU suočavali sa istim izazovima: prema Regionalnoj školi za javnu upravu (RŠJU), institucije javne uprave na zapadnom Balkanu moraju da uspostave standarde za najbolje prakse koji njihovim vladama omogućavaju da izmere njihov učinak. KIJU će ovo postići samo kroz unapređenje svog programa obuke i upravljanja obukom i unapređenjem svojih ljudskih resursa i infrastrukture.

5.4 Faktori sa velikim uticajem na izazove

Sa ciljem da se odgovori na izazove sa kojima se KIJU suočava, članovi radne grupe su sprovedi jednu SWOT analizu. U delu koji sledi, predstavice se glavni nalazi, a glavni fokus će biti na faktorima koji imaju najveći uticaj na izazove.

5.4.1 Faktori koji utiču na izazov poboljšanja programa obuke i upravljanja obukom

KIJU ima potrebu za preispitivanjem programa obuke i poboljšanjem svog upravljanja obukom. Kako bi ispunio ove ciljeve, KIJU može da izgradi snagu u dugom iskustvu u obuci zaposlenih u civilnoj službi i javnoj upravi. Ovo iskustvo je stečeno u internim projektima i projektima pokrenutim od strane stranih donatora; zahvaljujući ovim projektima obuke izrađeni su mnogi priručnici i uzroci za procese obuke. 90% osoblja KIJU ima mnogo godina praktičnog iskustva u obuci, što će imati najveći uticaj na preformulaciju programa obuke i procesa obuke. Pored toga, uspešne kontinuirane obuke ne samo da su dovele do osoblja sa iskustvom, već je KIJU preduzeo i reformu u skladu sa sredstvom upravljanja kvalitetom za javne institucije „ZOP-Zajednički okvir za procenu“ i ima sertifikat ISO 9001. KIJU je, takođe, izradio i planove obuke i module u skladu sa najvišim standardima. Materijali za obuku i baza podataka o obuci biće osnova i za ažuriranje procesa obuke.

Uz obnovljene materijale za obuku, ažurirane programe i upravljanje obukom, program obuke KIJU se može akreditovati od strane Nacionalne agencije za kvalifikaciju. Dakle, kvalitet obuke se može dodatno poboljšati merama saradnje i akreditacije. Akreditovani program obuke može da poveća mogućnost za saradnju sa drugim agencijama i organizacijama i privlačan je za strane donatore, koji mogu da podrže specifične programe obuke.

Međutim, postoje i prepreke u pravcu izazova unapređenja programa obuke i upravljanja obukom. KIJU nema svoju istraživačku strukturu koja bi mu pomogla da proceni trenutne potrebe i zahteve civilnih službenika i Ministarstva javne uprave. Sa istraživačkom strukturom, mogao bi takođe da razmotri i izmene u potrebama i zahtevima. Kao posledica toga, postojeći plan i program nije prilagođen novim zahtevima novih klasifikacija Zakona o socijalnim uslugama na Kosovu (ZSUK). Ovo je glavni razlog zašto KIJU ne može da ispuni uslove koje obuka KIJU mora da ispunjava i kako se oni moraju menjati u međuvremenu. Još jedna prepreka koja bi mogla predstavljati pretnju za odgovor na izazove su nedovršene i konstantne reforme u Civilnoj službi koje će ometati proces doslednog strateškog planiranja, ali i doslednih obuka.

5.4.2 Faktori koji utiču na izazov unapređenja ljudskih resursa i infrastrukture

KIJU nudi obuke za civilne službenike. Kako bi ispunio ovaj zadatak, KIJU se mora osloniti na ljudske resurse, npr. trenere i infrastrukturu, npr. odgovarajuće objekte za održavanje obuka. Zbog toga, KIJU poseduje bazu podataka o jedinicama osoblja koje je odgovorno za upravljanje obukama i bazu podataka o trenerima. Međutim, baza podataka o trenerima ne funkcioniše dovoljno. Mnogi treneri iz baze podataka nisu aktivni, imaju manjak obuke ili stručnosti i nisu dovoljno kvalifikovani. Neki od njih imaju samo sertifikat za obuku ograničene vrednosti. Neki od trenera ne znaju određene oblasti i nemaju dovoljno veština za obuku. Osnovni razlog za nedovoljnu bazu podataka je nedostatak održavanja baze podataka prema funkcionalnom i transparentnom kriterijumu. Ovo predstavlja veliku pretnju za rad KIJU. Takođe, elektronska predaja postojećih modula obuke i drugih materijala za obuku mora biti ažurirana kako bi se garantovala transparentnost i pristup.

KIJU ima prostorije za obuku sa kapacitetom za 40 učesnika i kancelarije sa elektronskom opremom i logistikom. Međutim, KIJU nedostaju sale za obuku. Glavni razlog za to je kašnjenje u izgradnji nove zgrade KIJU i kašnjenje u funkcionalnosti iste. Prema tome, završetak izgradnje zgrade bi imao veliki uticaj, makar na izazove u pogledu infrastrukture.

5.4.3 Faktori koji utiču na izazov povećanja konkurencije na tržištu obuke

Povećanje konkurencije na tržištu obuke je rezultat stalnog rasta potražnje za obukom civilnih službenika. Mnoga ministarstva traže specijalizovanije obuke ili obuke „specifične za ministarstvo“, bilo od svojih trenera bilo od pružalaca usluga iz privatnog sektora. U tom smislu, druge organizacije nude obuke prilagođene civilnim službenicima i zaposlenima u javnoj upravi. Uprkos tome što je KIJU jedina zvanična institucija za obuku civilnih službenika

na Kosovu i što zapošljava menadžera za komunikaciju i informacije (marketing), KIJU nema plan komunikacije i marketinga, što bi moglo da privuče civilne službenike KIJU da pruže i godišnju zvaničnu seminarsku brošuru. KIJU, posebno na lokalnom nivou ne može da postigne ciljnu grupu u opštinama, uprkos njihovoj velikoj potrebi za obukama, zbog velikog broja novih zakona i propisa koji se moraju sprovesti. Osim toga, neki civilni službenici su obučavani u programima u inostranstvu zbog višeg kvaliteta vrednosti nego na Kosovu. KIJU može da ospori tu percepciju povećanjem broja programa obuke i poboljšanjem upravljanja svojim obukama (vidi izazov 1). Još jedan od ključnih faktora za KIJU koji dovodi u pitanje privatnu konkurenciju je saradnja sa donatorskim organizacijama, koje su upoznate sa statusom KIJU kao glavnog centra za obuku civilnih službenika i saradnju sa opštinama u pojedinim kosovskim regionima.

5.5 Faktori izvan aktivnosti vlade ili strateškog dokumenta KIJU

Neki od osnovnih faktora koji utiču na izazove sa kojima se suočava KIJU ne mogu se tretirati sa lakoćom ni aktivnošću vlade, niti ovim strateškim dokumentom. Već duže vreme postoje tendencije u kosovskom društvu koje se ne mogu promeniti kratkom pažnjom. Na primer, postoji prostorna i društvena nejednakost između urbanih i ruralnih područja. Ove razlike utiču na lokalnu upravu i strukture lokalne administracije jer različite prostorne i društvene potrebe i zahtevi dovode do različitih kompetencija i specijalizacija. KIJU mora da prepozna ove nejednakosti kako bi prevazišao navedene izazove i zato mora da prilagodi programe obuke i upravljanje obukom ovim potrebama. Strategija KIJU uzima u obzir ova dugoročna kretanja i naglašava potrebu za dobro obučenom i efikasnom javnom upravom kako bi poboljšao ukupan učinak državnih institucija u zemlji.

5.6 Aktivnosti vlade i zakonodavstvo koje nastoji da reši izazove KIJU

KIJU funkcioniše u okviru Ministarstva javne uprave (MJU). Među ostalim zadacima i ciljevima, MJU nastoji da poveća nivo profesionalnosti u civilnoj službi na Kosovu i nivo administrativnih usluga kako bi zadovoljio potrebe građana. S jedne strane, MJU radi u pravcu izgradnje kapaciteta i institucionalnog razvoja KIJU, a sa druge strane KIJU je deo strategije MJU. Iz tog razloga se izazovi KIJU tretiraju i strategijama i aktivnostima MJU. Ove (planirane) akcije su:

- uvođenje obaveznih obuka i državnog testiranja za karijerne civilne službenike i razvoj posebnih obuka i licenciranja za civilne službenike koji donose upravne akte;
- uvođenje specijalizovanih obuka na lokalnom nivou sa decentralizovanim pravilnikom o obukama i stručnom usavršavanju u lokalnoj upravi;
- obuka trenera, donosioca odluka, viših civilnih službenika.

Iz razloga što strategije i aktivnosti MJU uzimaju u obzir i posebne principe i standarde Evropske unije, i strategije KIJU ih takođe uzimaju u obzir.

Iako neke od akcija MJU prevazilaze delokrug rada KIJU, izazovi sa kojima se suočava KIJU se ne mogu rešavati samo od strane MJU. Bez obzira na to što je KIJU samostalna institucija u okviru upravljačke strukture Kosova, zadatke kao što je unapređenje programa obuke za civilne službenike i službenike javne uprave ne mogu izvršavati samo oni. Naprotiv, upravljanje obukama KIJU se ne može postići od strane MJU. Razlog za to je podela rada između MJU i KIJU: dok MJU utvrđuje okvir u kome posluje KIJU, KIJU je odgovoran za aktivnu obuku sa njenim planiranjem i stvarnim izvršenjem. Ova logika važi i za sprovođenje procene potreba za obukom i prikupljanje podataka o broju obuka i polaznika obuka: ona se mora sprovoditi redovno kako na centralnom tako i na lokalnom nivou sa obe uključene institucije. Iz tog razloga, MJU i KIJU moraju blisko sarađivati i razmenjivati informacije. Ukratko: KIJU zavisi od MJU i obratno. Ove organizacije moraju uspostaviti stabilne procedure za međusobnu koordinaciju i odgovarajući kodeks ponašanja za svoju saradnju.

6 CILJEVI

KIJU mora da odgovori na nekoliko izazova (1) unapređenje programa obuke i upravljanje obukom, (2) unapređenje ljudskih resursa i infrastrukture i (3) povećanje konkurencije na tržištu obuka. Suočavanje sa ova tri izazova, opšti strateški cilj u Srednjoročnoj strategiji KIJU koji rešava navedene probleme je jačanje kvaliteta upravljanja KIJU u celini, što bi dovelo do konkretnog poboljšanja kvaliteta obuka. Ovaj opšti strateški cilj se može podeliti na pet podciljeva:

- I. Sprovođenje strategije i propisa za obuku MJU:** Ministarstvo javne uprave obezbeđuje pravni okvir u kome posluje KIJU; Ciljevi KIJU su u skladu sa „Strategijom za obuku civilnih službenika 2015-2019“ MJU. Dakle, KIJU doprinosi poboljšanju okvira za civilne službenike i orijentisan je ka poboljšanom nivou profesionalnosti u civilnoj službi. U skladu sa tim, KIJU sprovodi propise o politikama obuke i strategijama obuke MJU u postojećoj praksi.
- II. Unapređenje upravljanja obukom i grupe trenera:** Glavna namena ovog cilja je da odlučno proceni organizaciju obuka i proces upravljanja obukom radi poboljšanja kvaliteta obuka. Cilj će obuhvatiti procenu, sistematizaciju i nadgledanje procedura procesa obuke. Suštinski preduslov za obezbeđivanje visokokvalitetne obuke civilnih službenika su veoma vešti i kompetentni treneri i metodologija i sadržaj završne faze obuke. Iz tog razloga se grupa trenera KIJU mora proceniti. Cilj KIJU je da ima bazu podataka o trenerima koji su kvalifikovani da ispune potrebe i standarde KIJU i koji će redovno pružati obuke u svim potrebnim oblastima. Deo ovog cilja je koncepcija i uspostavljanje Obuke trenera (OT), kao i priručnik i pomoćne usluge za vanjske trenere radi održavanja visokih standarda. Ovo bi dovelo do razjašnjavanja baze podataka. Istovremeno će se baza podataka o modulima obuka i materijalima za obuku poboljšati kako bi se zadovoljile potrebe trenera i polaznika obuka. Baza podataka će biti transparentna i lako dostupna.
- III. Unapređenje organizacionog razvoja:** Kako bi se ispunili zahtevi civilnih službenika i potrebe MJU, a radi njegovog boljeg funkcionisanja, cilj KIJU je da proceni i razvije samu organizacionu strukturu. Ovo će obuhvatiti odgovarajuće hijerarhijske nivoe sa jasno izračunima radnih mesta i opisa zadataka, npr. razrađeni plan komunikacije i marketinga. Nova organizaciona struktura će biti izrađena na osnovu Pravilnika (VRK) - br. 41/2013 o

unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u Ministarstvu javne uprave (9. januar 2014. godine) (Poglavlje III Kosovski institut za javnu upravu (KIJU) (članovi 33-37), a posebno sektor istraživanja i analize. Zahvaljujući tome, KIJU će moći da koristi rezultate i najnovija znanja o istraživanju kako bi unapredio svoj dosije obuke i procesa obuke. KIJU će povećati broj svojih zaposlenih na 21 radnika kako bi na najbolji mogući način ispunio svoje zakonske obaveze.

IV. Dosije obuke / Plan i program: Cilj KIJU je sistematski razvoj programa i materijala za obuku. Dosije obuke mora da ima jasan opis kompetencija i ciljeva učenja uz potpuno prilagođavanje predviđenim listama obuke KIJU. Prema strategiji obuke MJU, moraju se obuhvatiti sve oblasti obuke koje se tiču civilnih službenika na Kosovu i razviti novi moduli, npr. delikatne veštine ili upravljanje stresom, a stari moduli se moraju izbrisati. Ovo iziskuje blagu saradnju sa MJU i drugim relevantnim zainteresovanim stranama.

V. Veštine saradnje: Kako bi se izborio sa sve većom konkurencijom, cilj KIJU je da poboljša svoje kapacitete za saradnju sa drugim članovima u oblasti stručne obuke civilnih službenika i zaposlenih u javnoj upravi. Pored toga, procesi komunikacije između KIJU, ministarstava i opština se mora poboljšati.

Pomenuti ciljevi i navedene intervencije su pogodni da odgovore na izazove sa kojima se suočava KIJU. Ciljevi koji nisu navedeni u ovom dokumentu (npr. primena E - Learning) su daleko od toga da se smatraju „nebitnim“. Međutim, oni su izvan delokruga ovog strateškog dokumenta, odnosno neće biti značajni u naredne 3 godine. Neki od njih su ili usklađeni sa MJU ili su veoma daleko od mogućnosti KIJU.

7 RAZMOTRENE ALTERNATIVE

Kako bi se na odgovarajući način ostvarili ciljevi u izazovima KIJU, radni tim je razmotrio eventualne alternativne forme delovanja. U ovom poglavlju će biti opisane alternative i izneti razlozi zbog kojih je jedna alternativa izabrana u odnosu na druge.

Cilj 1: Sprovođenje strategije i propisa za obuku MJU

Prvi cilj KIJU je da poboljša nivo profesionalnosti zaposlenih u MJU i Civilnoj službi i da sprovede date politike za obuke i strategije za edukaciju u svakodnevnim praksama i rutinskim poslovima, obe u skladu sa strategijom i pravilnikom o obukama MJU. Za postizanje cilja 1, tim razmatra dve alternative. Prvo, sprovođenje predloženih ciljeva MJU i sprovođenje akcionog plana, izrađenog i prikazanog u strateškom dokumentu "Strategija obuke civilnih službenika 2015-2019", KIJU može da sprovede strategiju u procesima, rutinskim poslovima i svojoj administraciji. Ciljevi MJU će se transformisati u postojeće procedure i strukture KIJU, pri čemu KIJU može da izvrši optimizaciju svojih procesa kako bi opisao strategiju MJU. Međutim, biće potrebne male promene u strukturi i aktivnostima KIJU jer će se strategija MJU regulisati prema mogućnostima KIJU. Ovom prvom alternativom, ciljevi MJU će se transformisati kako bi se ispunile (proširene) mogućnosti KIJU.

Drugo, KIJU će moći da iskoristi sprovođenje strategije MJU da pokrene procenu svoje administracije, rutinskih poslova i procesa, što će imati za rezultat ažuriranu strukturu KIJU. Strategija MJU bi mogla da bude polazna tačka institucionalnog i organizacionog nastavnog procesa, koji teži boljem sprovođenju ciljeva MJU. Poslednje istraživanje o upravljanju obukom i modelima organizacionog učenja bi moglo da se iskoristi za uspostavljanje novih procesa unutar KIJU, sa novim komandnim lancem ili novim odeljenjima. Za drugu alternativu, KIJU bi pretrpeo sveobuhvatno premodeliranje, odnosno izmenu svojih procesa i struktura radi ispunjenja zahteva Ministarstva javne uprave.

Iako druga alternativa dolazi sa troškovima koji će se prouzrokovati dugim procesom izmene procesa upravljanja, tim daje prednost sprovođenju ove alternative. Razlozi sa izbor druge alternative su ti da se samo sa ovom alternativom mogu na odgovarajući način ispuniti potrebe i zahtevi MJU.

Kao izvršna institucija, zadatak KIJU je da ispunji obaveze koje mu je dodelio MJU: KIJU mora da prilagodi svoje strukture i procedure kako bi postigao ciljeva MJU, dok se strategije MJU ne moraju transformisati kako bi se prilagodile mogućnostima KIJU. Osim toga, nova prilagođena i potvrđena struktura KIJU je korisna i za ispunjenje drugih ciljeva.

Cilj 2: Unapređenje upravljanja obukom i grupe trenera

Unapređenje upravljanja i kvaliteta obuke koju pruža KIJU može se postići putem dve alternative: Iz razloga što se obuka civilnih službenika zasniva uglavnom na učinku trenera, KIJU mora prvo da proširi grupu različitih trenera kako bi mogao da bira iz širokog spektra trenera sa različitim kvalitetima i specijalizacijama. Što više trenera bude na listi postoje veće mogućnosti za izbor. Treneri sa slabim učinkom i rezultatom mogu da pohađaju dalje studije kako bi ispunili kriterijume KIJU. Ova alternativna akcija bi se mogla sažeti u želju za korišćenjem neograničenih resursa.

Druga alternativa je izbor trenera koji su na listi grupe trenera na osnovu kompetencija, kvaliteta, veština i vrednovanja trenera. Grupa trenera će se redovno ocenjivati na osnovu reakcija, aktivnosti (npr. količina obuka godišnje), nastave, novih istraživanja i metodologije poslednje faze i kriterijuma sadržaja učesnika. Treneri koji ne ispunjavaju visoke standarde biće uklonjeni sa liste.

Osnovna ideja prve alternative je povećanje kvaliteta obuke povećanjem broja trenera među kojima se može birati. Očekuje se da će se među većim brojem trenera lako moći naći trener sa dobrim rezultatima i poželjnim veštinama. Međutim, veliki broj trenera ne osigurava visok kvalitet. U tom smislu, tim bira drugu alternativu. Grupa trenera koja se sastoji samo od obrazovanih trenera sa odgovarajućim kompetencijama i veštinama, garantuje pronalaženje trenera koji pruža visokokvalitetnu obuku. Kvalitet obuke KIJU se povećava kvalitetom trenera koji se nalaze u grupi trenera KIJU samo ako će se odabir trenera zasnivati na najnovijim istraživanjima i prema potrebama radnika javne uprave.

Cilj 3: Unapređenje organizacionog razvoja

Treći cilj strategije KIJU naglašava da je potrebno razviti organizacionu strukturu KIJU kako bi se zadovoljile potrebe i zahtevi zaposlenih u civilnoj službi. S jedne strane, ovo se može postići reformom organizacije (npr. novom organizacionom šemom), na osnovu utvrđenih rutina i sklonosti i veština zaposlenih KIJU. KIJU može da proceni svoje trenutne mogućnosti i da na njima ustanovi organizacionu strukturu.

S druge strane, KIJU će moći da proceni potrebe i zahteve ključnih aktera (npr. MJU) i propise i uputstva relevantnih zakona (npr. Poglavlje III o Kosovskom institutu za javnu upravu (KIJU) (članovi 33-37)). Ova alternativa, polazna tačka organizacione reforme bi bili zadaci koje KIJU treba da izvrši i procesi koji su ključni za izvršenje ovih obaveza.

Oba načina za reformisanje organizacionog dizajna KIJU ne znače potpuno preispitivanje strukture KIJU. Ipak, KIJU mora da se promeni kako bi imao bliske odnose sa svojim klijentima, koji su MJU, lokalne uprave, a posebno zaposleni u javnoj upravi. Pored toga, administrativni napor i troškovi se moraju obuzdati. Za izvršenje ovih poslova, timovi donose

odluku u korist druge alternative, tako da KIJU može da prilagodi svoje procese i procedure u skladu sa onim što je potrebno klijentima. Drugom alternativom se takođe može uspostaviti sektor za istraživanje i analize u okviru KIJU.

Cilj 4: Dosije obuke / Plan i program

Da bi se osigurala visokokvalitetna obuka civilnih službenika, KIJU su potrebni dobro obrazovani i vešti treneri, kao i sistematski razvoj materijala i programa za obuku. Kako bi se proširili materijali i programi za obuku, samim tim se moraju razmotriti obe alternative. Prva alternativa može da pruži širok spektar obuka za eventualne zahteve i potrebe. KIJU bi bio prvi izbor za svaku vrstu obuke. Druga alternativa koju je razmotrio tim jeste da pažljivo razmotri strategiju MJU i da se fokusira na ciljeve Ministarstva javne uprave. KIJU će se usredsrediti na ograničenja koja je postavio MJU i moći će da pruži visokokvalitetne obuke u različitim oblastima. KIJU ne pruža obuke za svaku moguću potrebu, već se umesto toga usredsređuje na specifične zahteve kako bi povećao kompetenciju i kvalitet ovom specijalizacijom.

Zbog ograničenja resursa KIJU, tim se ponovo odlučio za drugu alternativu, jer ova strategija jača plan i program i dosije obuke KIJU i osigurava visokokvalitetnu obuku. Procena koja će dovesti do usredsređivanja na određene oblasti, moći će da sprovede komisija sa spoljnim ekspertima. Takođe, postoje i mogućnosti za prenošenje određenih obaveza, kao što je procena programa obuke.

Cilj 5: Veštine saradnje

KIJU se suočava sa rastom konkurentnog tržišta za obuku civilnih službenika. Kako bi se izborio sa ovom konkurencijom, KIJU bi s jedne strane mogao da uđe na tržište za obuku svih vrsta zaposlenih u javnom i privatnom sektoru, kao i privatnih kompanija. Shodno tome, KIJU će se nadmetati sa privatnim kompanijama na privatnom tržištu obuke. S druge strane, KIJU bi mogao da se usredsredi na obuku civilnih službenika i postane vodeća institucija u obuci javne uprave na Kosovu. U tom slučaju, KIJU bi trebalo da se usredsredi samo na svoju osnovnu delatnost utvrđenu u njegovom zakonskom mandatu. Tim daje prednost drugoj alternativu jer je do sada KIJU jedina legitimna organizacija za obuku civilnih službenika u skladu sa zakonom. KIJU je takođe institucija koja je na odgovarajući način ustanovljena na ovom tržištu. Ulazak u privatnom tržištu bi bio skupog iznosa i visokog rizik da bude neuspešan, a posebno zbog toga što su resursi ograničeni. Međutim, kako bi postala i ostala vodeća institucija u okviru obuke za javni sektor, KIJU mora da poboljša komunikaciju i koordinaciju sa MJU kao vodećim ministarstvom, te sa lokalnim nivoom i opštinama.

8 **PREPORUČENI PRAVAC DELOVANJA (AKCIONI PLAN)**

Preporučeni pravac delovanja se smatra najefektivnijim načinom za postizanje ciljeva, s obzirom na budžetska ograničenja, organizacionu spremnost KIJU i MJU i druge probleme sa sprovođenjem. Svi delovi preporučenog pravca delovanja doprinose opštem cilju KIJU, a to je povećanje kvaliteta obuke i zadovoljstva klijenata, iako su aktuelne akcije navedene u odnosu na pet podciljeva.

Cilj 1: Sprovođenje strategije i propisa za obuku MJU

Cilj KIJU je da sarađuje u skladu sa zahtevima i propisima Ministarstva javne uprave. Usvojeni tok aktivnosti za postizanje ovog cilja je početak procene organizacionog funkcionisanja KIJU, administrativnih procedura i procesa. Procesi i strukture KIJU moraju biti (pre)orijentisane na zadatke i ciljeve MJU. Prema tome, izmena procesa upravljanja mora da počne sa znatnim promenama i premodeliranjem strukture KIJU, premda premodeliranje ne mora da bude sveobuhvatno, već neka odeljenja mogu zadržati svoje dužnosti i obaveze.

Polazna tačka za sprovođenje strategije obuke MJU i propisa unutar KIJU je procena struktura, linija komunikacija, odeljenja i hijerarhije KIJU kako bi se utvrdile velike praznine i razlike koje bi mogle da ometaju sprovođenje. Tim se usaglasio o Kirkpatrikovom⁶ modelu organizacionog i institucionalnog učenja kako bi sproveo proces vrednovanja. Iako je Kirkpatrikov model prvobitno osmišljen za vrednovanje programa obuke, on je u izvesnoj meri pogodan i za procenu spremnosti KIJU za sprovođenje strategije obuke MJU.

Četiri nivoa Kirkpatrikovog modela vrednovanja i učenja su sledeća:

- **Povratne informacije** – U cilju sprovođenja obuke MJU, KIJU treba da razmotri: Koji se mehanizmi povratnih informacija moraju uspostaviti između KIJU, MJU, polaznika obuke i drugih ministarstava i kako će se to odigrati?
- **Učenje** – U cilju sprovođenja strategije obuke MJU, KIJU treba da razmotri: Kako KIJU može da nadgleda rezultate učenja učesnika i kako sam KIJU može da nauči iz negativnih povratnih informacija od učesnika ili aktera (npr. trenera, MJU i drugih)?
- **Ponašanje** – U cilju sprovođenja strategije obuke MJU, KIJU treba da razmotri: Kako KIJU može da pribavi povratne informacije izvan organizacionog konteksta u kome rade učesnici? Da li učesnici mogu da prenose znanje, veštine i ideje iz sale za obuku u svoj radni prostor (promene u ponašanju na radnom mestu zbog programa obuke)?

⁶ Kirkpatrick, D.L. (1994): Vrednovanje programa obuke: četiri nivoa San Francisco: Berrett -Koehler.

- **Rezultati** – U cilju sprovođenja strategije za obuku MJU, KIJU treba da razmotri: Ponovo, kako KIJU može da pribavi povratne informacije izvan organizacionog konteksta u kome rade učesnici, uz pomoć njihovih rezultata i učinka na radnom mestu? Ili: Kako se mogu bolje povezati promotivni programi sa programima obuke?

Uz pomoć rezultata ove procene, KIJU može da preoblikuje i premodelira svoje strukture koje bi ispunile uslove propisa i strategiju Ministarstva javne uprave. Ostali ciljevi će imati koristi od ove procene.

Cilj 2: Unapređenje upravljanja obukom i grupe trenera

KIJU teži da osigura visokokvalitetne obuke za civilne službenike. Iz tog razloga, KIJU treba da unapredi upravljanje obukom i grupu trenera. Radna grupa se usaglasila da se kvalitet tima trenera može poboljšati odabirom trenera na osnovu njihovih kompetencija, kvaliteta i veština. Postoji nekoliko konkretnih aktivnosti koje će dovesti do grupe trenera najvišeg kvaliteta:

Razjašnjenje / Preispitivanje grupe trenera i baze podataka sa materijalima za obuku. Baza podataka se mora razmotriti radi identifikacije trenera A, B, C. Treneri C se moraju ukloniti. Treneri A i B se moraju razvijati u skladu sa njihovim učinkom. Treneri B se moraju ponovo korenito proceniti nakon 2 godine. Elektronsko popunjavanje modula i materijala će se preispitati i ažurirati kako bi se olakšao pristup svim postojećim materijalima za sve relevantne aktere.

Odabir trenera: Mladi treneri ulaze u grupu trenera samo ako steknu iskustvo i stručnost u svojoj oblasti i osiguraju odgovarajuća testiranja. KIJU će predstaviti standardizovanu proceduru za odabir trenera. Treba da postoji pravo revizije za eksternu komisiju radi procene nakon regrutovanja eksternih trenera.

Obuka trenera (OT): KIJU treba da primeni koncept koji će održavati informisane trenere o temi obuke, a naročito u pogledu održavanja nastave. Ovo obuhvata mehanizam - olakšan od strane KIJU - da treneri uvrste poslednja istraživanja iz svoje oblasti u obuku i razmenjuju ih sa drugim trenerima iz iste oblasti.

Vrednovanje trenera: Za vrednovanje trenera na osnovu istraživanja i zahteva, KIJU će predstaviti tandem sistem, u saglasnosti sa spoljnim ekspertima i internim sistemom razmatranja. Spoljni eksperti će vrednovati sadržaj obuke koju mogu da pruže treneri, a koja je specifična za svaku oblast obuke (npr. EU, IT, računovodstvo i upravljanje). Sam KIJU će vrednovati trenere prema njihovim pedagoškim veštinama i prezentaciji. Mere su identične za svakog trenera i svaku oblast obuke kako bi se osiguralo da se svi treneri biraju na osnovu istih pedagoških veština i veština prezentacije. Spoljni eksperti i interna procena KIJU će koristiti

iste načine, i to direktne procene i upitnike. Vrednovanje svakog trenera se meri prema lančanom sistemu sa sistemom ocene od 1 do 3 boda:

- Ocena 3: mere za poboljšanje nisu potrebne, trener pruža visokokvalitetnu obuku koja zadovoljava zahteve KIJU.
- Ocena 2: vraćanje informacija treneru sa preporukama za mere poboljšanja.
- Ocena 1: vraćanje informacija za uklanjanje trenera iz grupe.

Treneri koji ne prođu uspešno (ocena 1) proces vrednovanja biće uklonjeni iz grupe trenera. Vrednovanje će se sprovoditi redovno.

Procedure upravljanja *obukom* / *procesima*: Na osnovu rezultata organizacione procene Cilja 1, KIJU će modernizovati svoje procese upravljanja kako bi organizovao i pružao obuke koje će dovesti do visokog kvaliteta i zadovoljstva klijenta.

Cilj 3: Unapređenje organizacionog razvoja

Za KIJU je neophodno da razvije svoj organizacioni dizajn kako bi ispunio svoj zakonski mandat. Premodeliranje strukture KIJU će se sprovesti u tri različita koraka:

1. **Procena:** KIJU treba da ispita koji konkretni zadaci proizilaze iz obavezujućih dužnosti koja proističu iz njegovog zakonskog mandata. Pored toga, KIJU mora precizno da prikaže na koje načine i kojim procesima će se te dužnosti pokriti u budućnosti. Ova procena se mora sprovesti nezavisno od svakog konkretnog imena ili trenutnog nosioca posla.
2. **Određivanje zadataka za položaje, procese i direkcije:** Nakon što se utvrde odgovarajuće dužnosti i obaveze, KIJU treba da prilagodi iste osobama koje su sposobne za obavljanje tih dužnosti i obaveza po novom sistemu upravljanja obukom. On će izmeniti organizacionu strukturu rukovodeći se novim procesima obuke (vidi procenu pod Ciljem 1). U cilju uspostavljanja novih direkcija i sektora koji kombinuju dužnosti sa kvalifikovanim osobama, KIJU treba da izbegne fokusiranje samo na funkcije podrške u jednoj direkciji. Osim toga, KIJU će usvojiti jasne dužnosti i odgovornosti za direkcije i sektore.
3. **Uspostavljanje jedinice za istraživanje i tretiranje centralnih i regionalnih potreba na različite načine:** KIJU bi trebalo da ima sopstvenu jedinicu za istraživanje koja će moći da integriše rezultate poslednjih istraživanja u proces odabira trenera, programa obuke i potreba klijenata. Za sada se KIJU ne može osloniti na svoju strukturu za istraživanje, a samim tim ne može da pruža obuku završne faze za civilne službenike. Osim toga, KIJU treba drugačije da odgovori na konkretne potrebe na centralnom i lokalnom nivou kroz bolje upravljanje ciljnim grupama kao delom upravljanja obukom.

I na kraju, Kancelarija generalnog direktora treba da uključi sve relevantne sisteme radi kontrole KIJU. KIJU treba da uvrsti sve ove zahteve u logičnu organizacionu šemu. Verzija koja sledi bi mogla voditi KIJU ka ovom procesu evaluacije, budući da radna grupa ima jak dogovor da će se ovaj dizajn najbolje uklapati sa zakonskim mandatom.

Cilj 4: Dosije obuke / Plan i program obuke

U cilju da poveća svoj kvalitet i kompetencije, KIJU bi trebalo da smanji dosije obuke i da se usredsredi na specifične zahteve MJU i lokalnih i centralnih vlasti. Ovo bi trebalo uraditi u skladu sa strategijom za obuku MJU, propisima za obuku i potrebama klijenta. Kako bi se ispunio ovaj cilj, neophodno je više vrsta aktivnosti:

- Usklađivanje postojećih modula obuke sa zahtevima MJU: KIJU treba da razmotri postojeće module obuke i mora razjasniti da li su oni u skladu sa očekivanjima MJU i pravilima kosovskih zakona.
- Smanjenje i usklađivanje modula obuke: Moduli obuke koji nisu bitni ili nisu odgovarajući sa stanovišta strategije za obuku MJU ili oni koji nisu obavezujući biće uklonjeni. KIJU treba da se usredsredi samo na važne module obuke. Ako teme obuke koje se ne zahtevaju strategijom za obuku nisu pokrivene, razviće se novi moduli.
- Realizacija jezičkog režima: Moduli obuke će se prevoditi na sve potrebne jezike.
- Procena preostalih modula obuke: Kako bi se osigurao visok kvalitet preostalih modula, potrebna je detaljna procena njihovog kvaliteta, veština i prezentacija vodećih trenera i tačnosti sadržaja. Procenu modula, koja će se vršiti redovno, a najmanje jednom godišnje, treba da sprovodi nezavisna komisija sastavljena od internih i eksternih eksperata. Obaveze komisije su prikupljanje svih materijala za obuku, procena svakog modula obuke i izrada izveštaja o proceni sa zaključcima i preporukama za poboljšanje modula obuke. KIJU će zatim biti na čelu sprovođenja ovih preporuka. Konkretni koraci za ovu procenu su:
 - Periodična procena modula obuke od strane kvalifikovanih eksperata iz komisije.
 - Nadgledanje, ako se sadržaj modula obuke zasniva na literaturi i nalazima iz najnovijih istraživanja, kao i u skladu sa zahtevima posla.
 - Uključivanje drugih ministarstava, administracije.
 - Transformacija rezultata procene u preporuke.
- Preispitivanje modula obuke: Na osnovu rezultata procene, moduli obuke se moraju preispitati u pogledu njihovog sadržaja i aktuelnosti u različitim oblastima obuke. Za one module za koje se održavaju stalne obuke, proces preispitivanja će početi odmah.

Cilj 5: Veštine saradnje

Radna grupa je odlučila da ne ulazi u privatni sektor. Umesto toga, odlučila je da se usredsredi na odgovarajuću obuku za civilne službenike budući da je KIJU već sada ključni igrač u ovoj oblasti. Kao institucija koja je legitimisana kosovskim zakonom, KIJU se smatra vodećom institucijom u obuci javne uprave. Kako bi zadržao ovu poziciju i bio prvi izbor u odnosu na privatne kompanije, KIJU treba da ojača svoje odnose sa MJU, ministarskim nivoom i opštinama. Shodno tome, KIJU treba da proširi komunikaciju i koordinaciju tako što će uspostaviti komunikaciju kako bi ostao blizu MJU i vladinim i lokalnim institucijama. Kao rezultat toga, KIJU će imati direktna saznanja o njihovim potrebama, zahtevima i problemima. Prema tome, KIJU mora da osmisli i primeni stabilne procese koordinacije i komunikacije između odeljenja za ljudske resurse ministarstava i opština, s jedne strane i MJU s druge strane.

9 DALJI KORACI ZA SPROVODJENJE STRATEGIJE

Vidi Excel dokument „Pravac delovanja“ u prilogu.

...

Mehanizam za nadgledanje

MJU će zajedno sa KIJU uspostaviti pokazatelje prema ciljevima navedenim u ovoj strategiji i proceniti status njihovog sprovođenja na godišnjem nivou.

10 PRILOZI

Tabela 1: Okvir programa rada (Log Frame) Analiza potreba za obukom 2002: UNDP, SORS, OEBS

Opis	Pokazatelji	Izvori verifikacije	Rizici i pretpostavke
Opšti cilj Jaćanje i održavanje efikasne i efektivne civilne službe koja će napredovati i obezbediti dobro upravljanje na Kosovu	Dobro upravljanje Decentralizacija upravljanja uslugom Niža fluktuacija (odlasci-dolasci) radnika	Razvoj (izrada) u partnerstvu glavnih govora na međunarodnim konferencijama	
Specifični ciljevi - Izgradnja kapaciteta zaposlenih u KBK uz pomoć centralizovane i institucionalizovane službe za obuku - Obuka i održivi razvoj kako bi se olakšalo uspostavljanje organa civilne administracije Kosova	20 % obučeni zaposlenih za godinu dana o osnovnim područjima odgovornosti Smanjenje međunarodne pomoći „Kosovarizacija“ civilne službe (samostalnost i nezavisnost)	Izveštaji o sistemu procene Obuka na osnovu podataka Raspodjela informacija o uticaju (sajtovi & pisma/saopštenja za medije)	Održavanje finansija i finansijskih izvora Pružanje podrške u kontinuiranom razvoju osoblja (interne politike za RLJR) Revidirana struktura zarada
Rezultati - Uspostavljanje fleksibilnog sistema centralizovanog upravljanja obukama - Kadar kompetentnih trenera - Osnivanje moderne i nezavisne institucije za obuku civilne službe	Rukovodeće osoblje imenovano u 2K (drugom kvartalu) 2003. godine Obučeni treneri - 30 do 3K 2003. godine (prateći treneri/asistenti) Pripremljeni i renovirani objekti, prostorije i osnovni materijali za obuku (K3 2003. godine) Usvajanje procedura kvaliteta ISO 9000 QA	Podaci o osoblju Eksterni i interni izveštaji Baza podataka o inventaru	Usvajanje modernih principa učenja odraslih lica u prostorijama civilne službe Raspodjela trenera/učenika Kvalitet i relevantnost stečena obukom Korišćenje usluga obuke od strane određenih ministarstava
Aktivnosti - Uspostavljanje zakonskog osnova instituta - Organizacija upravljačke strukture - Planiranje rada (poslovanja) - Planiranje i realizacija projekata - Identifikacija i pronalaženje izvora materijala i radnika - Uvođenje sistema osiguranja kvaliteta (odbor za obuku i „fokusiran na klijente (potrošače, korisnike)“)	Inputi - Koordinirano planiranje projekata - Plan rada (održivost) - Spoljna tehnička pomoć - Dodeljeni objekti/prostorije - Oprema/materijali	Budžet KBK Međunarodne organizacije Donatori	Podrška i smernice UNMIK-a Usvajanje relevantnog zakonodavstva Usvajanje politike za obuku civilne službe Planiranje programa (koordinacija na nivou donacija) Koordinacija aktivnosti i iskustava sa donacijama (protekle intervencije) Odgovarajuće i pravovremeno finansiranje (svodenje broja neresenih predmeta na minimum) Efikasno upravljanje projektima
Potrebne pretpostavke - Potrebe koje se mogu verifikovati - Politička podrška (međunarodna i domaća) - Partnerstvo između izvršnih organa i drugih zainteresovanih strana			

Tabela 2: Realizacija funkcija

Funkcije KIJU	Aktivan	Nedovoljno aktivan	Neaktivan
(a) Da sprovodi strategiju obuke za Civilnu službu Kosova izrađenu od strane Ministarstva na osnovu Strategije za Civilnu službu uokvirene od strane Vlade;	+		
(b) Da pruža savete Ministarstvu u pogledu strategije za obuku i daje preporuke u vezi sa politikama za obuku civilnih službenika Kosova;	+		
(c) Da na periodičnom nivou preispituje i procenjuje potrebe za obukom Civilne službe Kosova i centralnog i lokalnog nivoa;		+	
(d) Da osmišljava odgovarajuće programe u cilju zadovoljenja procenjenih potreba u skladu sa evropskim standardima i procenjuje efekte programa obuka koji su razvijeni i održavani u tu svrhu;		+	
(e) Da kao primarna institucija za obuku koordinira aktivnosti obuke civilnih službenika Kosova u saradnji sa drugim institucijama privremene samouprave i opštinama;		+	
(f) Da razvije srednjoročni i dugoročni plan KIJU za delotvornu i efikasnu upravu;	+		
(g) Da deluje kao istraživačka institucija za razvoj javne uprave na Kosovu u skladu sa evropskim standardima;			+
2.2. Donatorski programi za obuku civilnih službenika na Kosovu se moraju koordinirati preko KIJU. Ovakvi programi moraju biti u skladu sa opštom strategijom za obuku.		+	
2.3. KIJU može da osigura forum za diskusiju u vezi sa „razvojem politika javne uprave“.		+	

Tabela 3: Podaci o 12 (dvanaest) pokazatelja realizovanih u periodu od 2003-2014. godine

Br.	Godina	Kursevi	Grup e	Dana	Učesni k	Učešće	Sertif.	Prosek grupe	Proseč. ocena	Manjin e	Pol			Instt. predst.	Struktura učesnika				Rez.
											Ž	M			DL	D	P	A	
1	2003	12		235	243	243									2	62	104	75	243
2	2004	24		290	969	3999									9	254	548	158	969
3	2005	39		426	1837	5269									2	423	645	767	1837
4	2006	65		403	1819	5358									20	581	926	292	1819
5	2007	32		295	1245	6091									1	353	806	85	1245
6	2008	35		463	2148	10097									10	703	1052	383	2148
7	2009	41		358	1612	7880									8	474	840	290	1612
8	2010	94		396	1878	11379									30	597	1098	153	1878
9	2011	74		233	2249	5912									10	594	1388	257	2249
10	2012	107		298	2398	5366									42	552	1540	264	2398
11	2013	71		374	2551	10843									24	554	1804	169	2551
12	2014	88		272	2068	6148									1	536	1320	211	2068
13	2015	70		303	2768	7515									0	763	1844	161	2768
	prosek	752		4346	23785	86100									159	6446	13915	3265	23785

Tabela 4: Šema obuka za Civilnu službu 2017

ŠEMA OBUKE U CIVILNOJ SLUŽBI 2017													Učešće - cilijano 2017
Kriterijumi	Trajanje obuke		Sadržaj programa obuke	Sertifikacija testovi	Kategorije za obuku Kompetencije							Broj polaznika obuke godišnje	Učešće prema budžetu u evra
	Kratkoročna	Dugoročna			Početnici u CSK	Viši rukovodioci	Konceptu alne 75% Međuper sonalne 20% Tehničke 5%	Rukovodioci 25% Međuper sonalne 50% Tehničke 25%	profesionalne / tehničke 45% Međuper sonalne 20% Tehničke 75%	Administrativne 6%			
Vrste obuke					16%	4%		31%	41%	6%	100%		
Uvodni program u administraciji		10	Osnovne informacije o javnoj upravi sa testom	+	380						380		
Profesionalne / funkcionalne, standardne	2	+	Tematska iz opisa radnog mesta	Sa testom i sertifikacijom Bez testa i sert.				665	1710	228	2603		
Specifične													
Menadžerske		+	Javna uprava	+		152		665			817		
Ukupno					380	152		1330	1710	228	3800	13800	
												320 dana	
												690 dana	

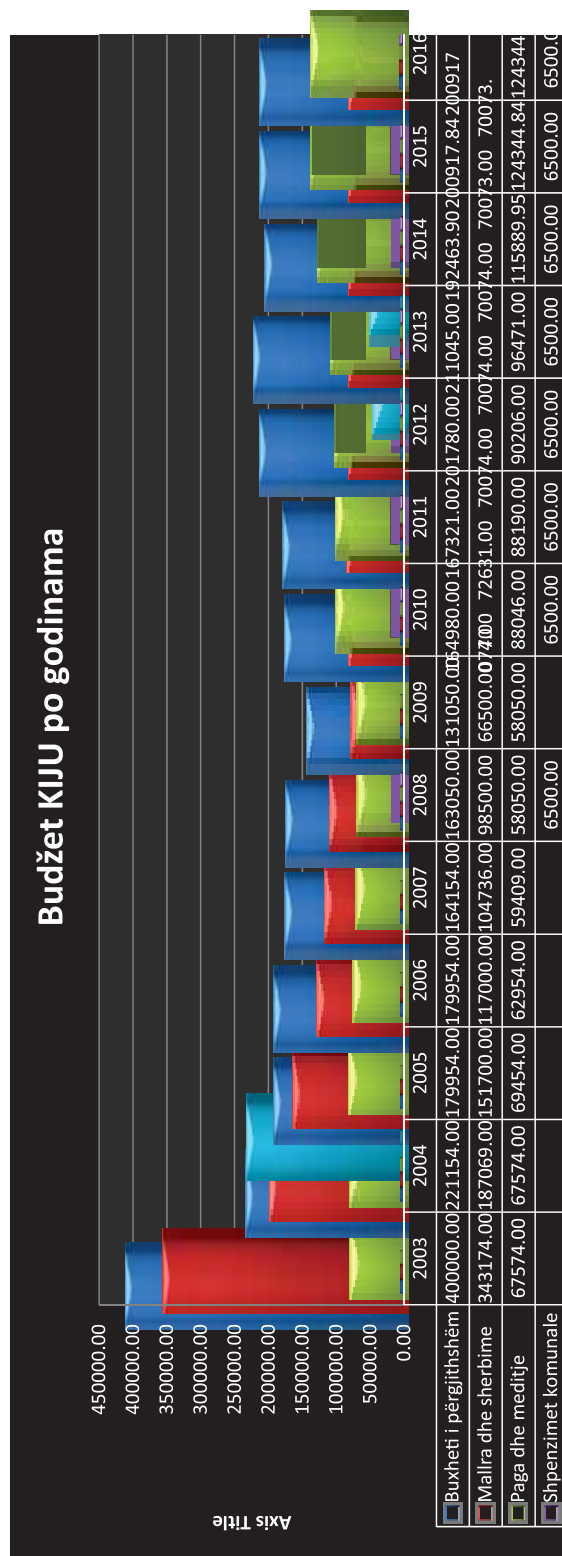
320 dana
690 dana

Potreban budžet: STR RAP 2016-2017

Ciljevi obuke	Učesnika godišnje	Učešće godišnje	Budžet			
			Tarifa 1	Tarifa 2	Tarifa 3	Tarifa 4
			10.07	22.07	31.07	37.07
Cilj 2015	2000	5000	50 358	110 350	155 350	185 350
Cilj 2016	2850	9 200	92 644	203 044	285 844	341 044
Cilj 2017	3800	13 800	138 966	304 566	428 766	511 566

Tabela 5: Budžet KIJU za period 2003-2017 u EUR

Budžetske kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ukupan budžet	400,000.0	221,154.0	179,954.0	179,954.0	164,154.0	163,050.0	131,050.0	164,980.0	167,321.0	201,780.0	211,045.0	192,463.9	200,917.84	200,917.84	200,917.84
Roba i usluge	343,174.0	187,069.0	151,700.0	117,000.0	104,736.0	98,500.0	66,500.0	70,074.0	72,631.0	70,074.0	70,074.0	70,074.0	70,073.00	70,073.00	70,073.00
Plate i dnevnice	67,574.0	67,574.0	69,454.0	62,954.0	59,409.0	58,050.0	58,050.0	88,046.0	88,190.0	90,206.0	96,471.0	115,889.95	124,344.84	124,344.84	124,344.84
Komunalni troškovi						6,500.0		6500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Kapitalni troškovi	220,000.0								-	35,000.0	38,000.0	0.0	-	-	-





Republika e Kosovës
Republika Kosova-Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada-Government
Ministria e Administratës Publike / Ministarstvo Javne Administracije /
Ministry of Public Administration
INSTITUTI I KOSOVËS PËR ADMINISTRATË PUBLIKE
INSTITUT KOSOVA ZA JAVNU ADMINISTRACIJU
KOSOVO INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION



Kosovo Institute for Public Administration (KIPA)

MEDIUM-TERM STRATEGY 2016 – 2018

Supported by GIZ “Legal and Administrative Reform Project”

KOSOVO

February 2016



Implemented by:
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Basic information on the strategy	
1.	Description of the proposed strategy: In order to implement the Kosovan strategy for training of civil servants the Kosovo Institute for Public Administration (KIPA) plays an essential role and its well-functioning is a key prerequisite creating a critical mass of professionally trained civil servants with adequate knowledge and skills that will bring Kosovo closer to EU membership and will foster integration. . The proposed Medium-Term strategy (2016-2018) aims to improve KIPAs capability to serve as a first choice and premium training institution for civil servants in Kosovo and helps KIPA to fulfil its legal mandate best under the current conditions.
2.	Which government priority will be treated by this strategy? The KIPA Medium-Term Strategy for 2016 – 2018 will take into consideration the Law No. 03/L-149 on Civil Service of the Republic of Kosovo, Law No. 04/L – 221 on Kosovo Institute for Public Administration, Regulation (GRK) - No. 41/2013 on internal organization and systematization of jobs in the Ministry of Public Administration (January 9, 2014) (Chapter III Kosovo Institute for Public Administration (KIPA) (Articles 33-37) and Administrative Instruction 2004/09 on the payment of trainers engaged in the Kosovo Institute for Public Administration.
3.	Why the proposed strategy is needed: Even though KIPA has gained an enormous track record within the recent years, the quality of the training output and the fulfilment of its legal mandate are not yet fully satisfying. Additionally, the last strategy was not fully implemented. Thus, KIPA needs a strategic orientation for its further development which is in line with the expectations of its key stakeholders.
4.	Years of implementation: The KIPA Medium-Term Strategy shall be implemented during the three-year period 2016 – 2018.
5.	Relation with the European Partnership Action Plan (EPAP): Since EPAP is also focussing on the implementation process of new legislation on Civil Service, enhancement of human resource management systems, implementation of the Public Administration Reform Strategy, and also implementation of the functional review processes, the KIPA Medium-Term Strategy is addressing especially the capacity building aspect, both in direction of improvement of human resource management, and in implementing the newly adopted Strategy for Modernisation of Public Administration.

6.	Relation with other sectoral strategies: The KIPA Medium-Term Strategy shall take into consideration the MPA Strategy for Training of Civil Servants 2015-2019 (draft version as of December 2015), government strategic documents such the Strategy for Modernisation of Public Administration 2015-2020 and its Action Plan for Implementation of the SMPA, and Strategic Development Plan of MPA (2009-2013)
7.	Was there any previous strategy handling this issue? Previous KIPA Strategic Development Plan 2011-2013.
8.	Interested parties involved, including other ministries: KIPA and its entire staff, the Ministry of Public Administration (MPA) and the Office of the Prime Minister (OPM) were actively involved in the strategy development process. As key stakeholder of KIPA, the MPA has a high interest in the implementation success of this strategy, in the overall performance of KIPA and the quality of their trainings.
9.	Expected involvement of donors, whether in drafting the strategy or of its implementation: Continues consultations were conducted with GIZ experts to draft this document. Local and international experts of GIZ have supported this work. Implementation of this strategy will require funding from GIZ and other donors.
10.	We recommend that the proposed strategy shall be approved by the Ministry of Public Administration (MPA): Due to the importance of the strategy, it shall be approved by the Ministry of Public Administration (MPA) no later than the end of Q1 2016.
11.	Further steps for approval of the strategy: According to the Administrative Instruction No. 02/2012 on the procedures, criteria and methodology of the preparation and the approval of the strategic documents and the implementation of plans, after the finalization of a strategic document and for the implementation of the Action Plan it is necessary to undertake the following steps: - Reviewing of the draft by the Office for Strategic Planning (Article 11) - Reviewing and commenting of the draft by other institutions of the public consultation (Article 12) If the Strategic document needs to be approved by the Government (according to Article 13) these steps should also be followed: - Accompanying documents that need to be attached to the draft of the strategic document, (Article 14) and - Delivering of the strategy to the OPM for inclusion in the agenda of the meeting of the Government, (Article 15)

Table of content

1 Preface.....	3
2 (preliminary) Executive summary	4
3 Introduction	5
4 Methodology	7
5 Background	8
5.1 The challenges of KIPA.....	9
5.2 Challenges evolved over time	10
5.3 Challenges compared with other countries.....	11
5.4 Factors with a significant influence on the challenges.....	11
6 Objectives.....	16
7 Alternatives considered	18
8 Recommended Course of Action.....	22
9 Next steps for implementing the strategy.....	28
10 Annexes.....	8

1 PREFACE

In August 2015, the Minister of Public Administration appointed a working group for the development of strategic directions for the Kosovo Institute for Public Administration (KIPA). Members of this working group were recruited from KIPA, two departments of the Ministry of Public Administration and the Legal Office of the Office of the Prime Minister. The working group was headed by the Director of KIPA and supported by the Legal and Administrative Reform Project of the German Development Cooperation (GIZ) and an external GIZ consultant, Prof. Dr. Stefan Jung.

According to the Administrative Instruction No. 02/2012 on the “procedures, criteria and methodology for the preparation and approval of strategy documents in Kosovo” the working group drafted the following medium-term strategy which aims to identify, assess and specify a set of highly relevant objectives for the strategic development of KIPA for the period from 2016 to 2018.

Methodologically, the strategy drafting process was designed as a highly participative and consultative process among the members of the working group, in order to include expertise from key stakeholders and to consider the interests of the various participants. Thus, this strategic document comes with a high commitment of all working group members and the chance for a complete implementation is rather robust.

The working group is pleased to present the Medium-Term Strategy of 2016 – 2018 for KIPA after five months of joint elaboration and thanks all supporters for their great contributions. In particular, we would like to thank GIZ for supporting the process.

Pristina, February 2016

Refike Sulcevs

Director General

Kosovo Institute for Public Administration

Mahir Yagcilar

Minister

Ministry of Public Administration

2 EXECUTIVE SUMMARY

Until 2014, KIPA's strategic orientation was based on the KIPA Strategic Development Plan 2010 – 2014. Nevertheless, this strategy was not implemented in total. To capture the status quo of KIPA, a participatory process was carried out by an inter-organizational working group. One main finding of this process is that KIPA is still facing significant problems and obstacles: First of all, until now KIPA still lacks a sustainable training management. Furthermore, the current training schemes are outdated and do not entirely meet the necessities of Civil Servants, especially those of the Ministry of Public Administration and local governments. Recent trends and the latest research insights are not yet adapted in the training curriculum of KIPA. Secondly, KIPA needs to improve its human resources and infrastructure. Most of the trainers who are at KIPA's disposal are not active or sufficiently qualified to fulfill the high standards and needs of KIPA. Thirdly, an increasing number of private companies are entering the market of training civil servants and employees of the public administration in Kosovo and KIPA has to compete with them.

To overcome the challenges and problems KIPA is facing, KIPA's overall objective is to strengthen training quality and customer satisfaction. Therefore, it needs to increase its capacities. This general objective can be divided into five sub-objectives:

1. Implementation of MPA Training Strategy and regulations: KIPA operates under the umbrella of the Ministry of Public Administration and is consequently implementing the training policies and strategies of the MPA into actual training practice.
2. Training management and trainer pool improvement: KIPA needs to critically evaluate the organization of trainings and the training management process to improve the quality of its trainings.
3. Improving Organizational Development: KIPA's organizational structure does not meet the needs and demands KIPA has to deal with. Hence, KIPA's objective is to evaluate and develop its organizational structure.
4. Training Portfolio / Curriculum: KIPA's objective is a systematic clearance and development of the training programs and materials.
5. Cooperation capabilities: KIPA needs to strengthen its cooperation and communication to the MPA and to be responsive to the demands of the local governments and municipalities.

3 INTRODUCTION

Since the public administration reform in Kosovo is highly dependent on the development of Civil Servants and other public administration employees the government needs well-functioning and high-performing training institutions with a deep understanding of public sector characteristics and a solid track record, potentially with a data base, in this field¹.

Since its establishment in 2003, KIPA plays a significant role in this regard: it is the central authority of the state administration, which functions as an autonomous body under the supervision of the Ministry of Public Administration (MPA) and is in charge of implementing policies and strategies for training, education and capacity building in the Civil Service, developed by the MPA. According to Article 5 and Article 10 of Law No. 04/L – 221 on Kosovo Institute for Public Administration (Law on KIPA), KIPA advises and supports the Ministry in the preparation of strategies for training of civil servants and implements these strategies after their adoption.

Until 2014 KIPA's strategic orientation was based on the KIPA Strategic Development Plan 2010 – 2014. Nevertheless, this strategy was not fully implemented. Therefore, KIPA is still facing significant difficulties and challenges – mainly in the area of training quality caused by very different reasons, which will be worked out transparently in this document.

Hence, the main purpose of the KIPA Medium-Term Strategy of 2016 – 2018 is to overcome these difficulties and to present highly relevant objectives in order to develop KIPA towards a high-performing training institution. This strategy is related to the following documents, which build the legal basis for KIPA's work:

1. **Law No. 03/L-149 on Civil Service of the Republic of Kosovo**
(Official Gazette of the Republic of Kosovo / Pristina: Year V / No. 72 / 25 June 2010);
2. **Law No. 04/L – 221 on Kosovo Institute for Public Administration**
(Official Gazette of the Republic of Kosovo / No.28 / April 28, 2014)
3. **Regulation (GRK) - No. 41/2013 on internal organization and systematization of jobs in the Ministry of Public Administration**
(January 9, 2014) (Chapter III Kosovo Institute for Public Administration (KIPA)
(Articles 33-37)
4. **Administrative Instruction 2004/9 on the payment of trainers** engaged in the Kosovo Institute for Public Administration.
5. **Law Nr. 03/L-189 on State Administration of the Republic of Kosovo**

¹ See table 1 in the Annexes for an overview of the program framework and the training needs analysis from 2002, conducted by UNDP, SORS, OSCE.

4 METHODOLOGY

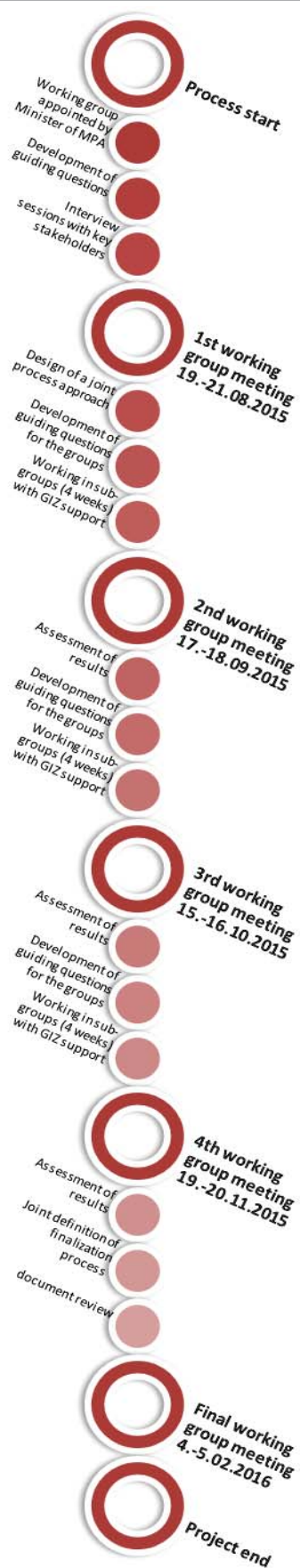
This strategic document was developed within a participatory process, carried out by an inter-organizational working group officially appointed by the Minister of Public Administration. The group was headed by KIPA and consisted of different key stakeholders such as MPA and OPM. The group was supported by GIZ including an international GIZ expert for organizational development.

The core methodological instrument to develop KIPA's Medium-Term Strategy was the cooperative “Capacity Development Strategy” approach, which enables organizations and institutions to shape their own development in a sustainable manner.

The applied “Capacity Development Strategy” approach followed the five-steps-methodology according to the GIZ methodological framework. GIZ developed this approach in order to shape consultancy processes, with a view to designing realistic and results-oriented capacity development strategies for projects, programs and organizations.

A “Capacity Development Strategy” always starts by defining a specific issue (question or problem). Therefore, the working group defined the following problem as the central focal point of the joint strategy process: Where are the strategic leverage points to evolve KIPA in order to improve the quality of trainings and to strengthen KIPA to fulfill its legal mandate.

The working group assessed existing strengths, weaknesses, opportunities and threats of KIPA within the broader context of public sector modernization in Kosovo in relation to other bodies such as MPA. The approach stresses the transparent negotiations of the working group members that encompass the interests and participation of all relevant actors and stakeholders in a dialogical process with the aim of achieving the desired results. To develop a strategy that can conquer the complex challenges of KIPA and that can generate a course of action, five working groups on the relevant themes were established. Members of these working groups were experts and executives of KIPA, supported by knowledge and moderation by consultants of the GIZ. According to the “Capacity Development Strategy” approach, the working groups were constructively using negotiation dynamics to agree about objectives. To do so, the working groups operated with different instruments (e.g. SWOT analysis as an analytical tool).



5 BACKGROUND

Kosovo Institution for Public Administration was established in 2003 and is a central body of the state administration within the Ministry of Public Administration (MPA). Its functions are based on the Law no.04/1-221. According to this law, KIPA is the main and responsible institution for the implementation of policies and strategies of trainings, professional education and capacity building for Kosovo Civil Service. KIPA has an own legal personality under the MPA, with two directories and 16 civil servants. It offers free trainings for civil servants, and it is financed by the consolidated Kosovo budget as well as donors' funds.

To promote standards and qualities in the Civil Service,

- KIPA shall coordinate with the Ministry of Public Administration and the Government about the training strategy and policy for Civil Service employees;
- KIPA shall implement the annual training strategy for Civil Service employees. In this direction, it carries out periodical training needs assessments at central and local level, develops and realizes training programs to meet these needs, and research on public administration capacity building;
- KIPA evaluates the needs and results of trainings of civil servants on making training plans and strategies;
- KIPA coordinates training activities for Civil Service employees that are realized by various local and international institutions;
- KIPA supervises the process of recruiting trainers based on professional standards, compensation methods, certification system and maintains a database of trainers and all training modules.

On the fulfillment of assigned functions, KIPA managed to be active to a satisfactory level². Particularly, KIPA has impressed with the number of the training courses. Since 2003 until 2015, 1.900 civil servants or 10% of the total number of the effectives of this service have been trained in KIPA.

Established in 2001, Kosovo Civil Service has, so far, gone through a developing phase and it is currently in the second phase. Nowadays, this service has over 18.321 employees; it covers almost all the units of Public Administration in the central and local level. Civil servants are specialized in four (4) categories and fourteen (14) sub-categories; and performance

² See also table 2 in the Annexes for a detailed list of KIPA's functions and its fulfillment.

evaluation is the main condition for promotion and progress. The training is compulsory and it is structured in basic trainings (induction), specific/professional trainings and trainings for career development and progress. All the employees within the civil service, with an exception of the civil servants of senior managerial level, are amended by law with a permanent employment contract.

5.1 *The challenges of KIPA*

After years of successful service to the profession of Civil Service in the Republic of Kosovo, KIPA is facing three major challenges:

Challenge of improving training programs and training management: KIPA has a strong record in training employees in the Civil Service. From 2003 until 2014, KIPA has completed over 750 training courses³. However, KIPA lacks a sustainable training management. That includes on the one hand the systematization and evaluation of the existing training programs. The actual training schemes are outdated and do not meet the concrete necessities of employees in public management⁴. Recent trends and changes in the demand of employees in the Civil Service are not yet adapted in the training curriculum of KIPA. KIPA needs to develop training portfolios which are based on the legal and strategic grounds of training Civil Service employees and which are also based on a training needs assessment. On the other hand, KIPA has to implement the procedures of the training process itself to guarantee high quality training to the profession of civil servants, because the procedure for evaluating and approving the training modules is still in its draft form. The procedure of the coordination and organization of training has to be revised, which is a task of organizational capacity building. That includes the hands-on training process, for example the schedules of the training, inscriptions of the participants, issuance of certificates, etc. As it is pointed out in the MPA training strategy (draft version as of December 2015), the process of setting priorities for training needs is the most difficult process for the Ministries and for KIPA as well. Even though, there are many needs and requirements for trainings, needs assessments have for instance not been systematically conducted at the municipal level by KIPA and/or MPA. Additionally, many participants are reporting a low level of satisfaction with the training offered by KIPA. They raise the issue of lack of interaction, practical examples, as well as low-skilled trainers. In short, KIPA is facing the challenge to assure a general and acceptable scheme that ensures an effective and high-quality training.

³See table 3 in the Annexes for a statistical analysis of the offered trainings by KIPA.

⁴See table 4 in the Annexes for the existing training scheme 2017.

Challenge of improving human resources and infrastructure: In order to fulfill KIPA's task to enable civil servants to achieve their tasks and duties, KIPA relies on human resources and infrastructure. The trainings are currently conducted by internal and external staff and trainers. Although KIPA does dispose of a broad network of trainers, most of them are not active or qualified to fulfill the needs and standards of KIPA. KIPA also lacks of trainers and professionals in some specific training areas. As a consequence, KIPA is facing the challenge to be equipped with the human resources to provide training to the civil servants. Furthermore, KIPA is challenged by infrastructural difficulties: So far KIPA is not equipped with rooms and halls that can host an appropriate number of participants of the training. The delays in the construction of buildings, designed to meet the needs of trainings of KIPA, are a serious threat to accomplish KIPA's task to the public.

Challenge on increasing competition on the training market: An increasing number of private companies are entering the market of training civil servants and employees of the public administration in Kosovo. Moreover, some civil servants complete a training abroad. KIPA is therefore challenged by companies from Kosovo and from abroad in the competition about civil servants with a profound need for qualification and advanced training.

5.2 *Challenges evolved over time*

The fact that the mentioned challenges KIPA is facing have evolved over the last years has several reasons. First of all KIPA itself has to keep the offered trainings up to date because of its own resource limitations. Second, the ongoing reforms in the Civil Service System make it difficult to formulate and decide upon a strategic planning of the trainings, due to the changing dynamics of the reform process. In addition, unrealistic performance evaluation obstructs the drafting of a qualitative curriculum of the offered trainings. Thirdly, the budget of KIPA has not been increased in the past despite of a higher training density requested from the central government level⁵. Fourthly, KIPA was not able to establish lasting cooperation, neither with other agencies nor with municipalities of certain regions of the Republic of Kosovo. Additionally, the coordination and communication procedures between KIPA and the relevant departments within MPA must be improved in order to achieve sound and consistent actions.

5.3 *Challenges compared with other countries*

KIPA's challenges stand in line with problems of other public training institutes in the Western Balkans, such as the Strategy for Civil Service Training in Montenegro (SCSTM), the Human Resources Management Service Serbia (HRMS), or the Programme of General Professional Training in Serbia (PGPT). All of them seek to offer excellent innovative and creative training

⁵ See table 5 for an overview of KIPA's budget for the years 2003–2017.

events, networking activities, comparative applied research, capacity building and expert services. However, again all of them and KIPA are facing the same challenges: According to the Regional School of Public Administration (ReSPA), public administration institutes in the West Balkans have to set up standards for best practice that allow their governments to measure how well they are performing. KIPA will achieve this only by improving its training programs and training management and by improving its human resources and infrastructure.

5.4 Factors with a significant influence on the challenges

To meet the challenges KIPA is facing, a SWOT analysis was conducted by the working group members. In the following section, the main findings will be presented and a special focus will rest on those factors that have the greatest impact on the challenges.

5.4.1 Factors influencing the challenge of improving training programs and training management

KIPA needs a re-evaluation of the training programs and an improvement of its training management. To accomplish these tasks, KIPA can build on strengths that last on longstanding experience in dealing with training employees in the Civil Service and the Public Administration. This experience is gained from internal projects as well as projects initiated by foreign donors; through these training projects many guidelines and templates for the training processes were created. 90 % of KIPA's staff is equipped with many years of hands-on training experience, which will have the greatest impact on reformulating training programs and training processes. Additionally, the long record of successful trainings has not only led to an experienced staff KIPA underwent a reform in line with the quality management tool for public institutions "CAF -Common Assessment Framework" and holds an ISO 9001 certification. KIPA also created training plans and modules according to good standards. The training materials and the training database will be a basis to renew the training process as well.

With renewed training materials, updated training programs and a sustainable training management, KIPAs training scheme could be accredited by the National Qualification Agency. Therefore, the quality of the training could be further improved by cooperation and accreditation measures. An accredited training program could increase the possibility to cooperate with other agencies and organizations and is attractive to foreign donors, which will support specific training programs.

There are also obstacles in addressing the challenge of improving training programs and the training management. KIPA does not possess an own research facility that would help to evaluate the actual needs and demands of civil servants and the Ministry of Public

Administration. With a research facility it would also be possible to examine the changes in the needs and demands. As a consequence, the existing curriculum is not adapted to the new requirements of the new classification of Law on Kosovo Civil Service (KCS). This is the main cause why KIPA cannot anticipate the requirements KIPA's training has to meet and how they will change over time. Another obstacle which could be a threat to accomplish the challenge are the unfinished and ongoing reforms in the Civil Service that will hinder a coherent strategic planning process and coherent trainings as well.

5.4.2 Factors influencing the challenge of improving human resources and infrastructure

KIPA is providing training to civil servants. To accomplish this task, KIPA has to rely on human resources, e.g. trainers, and on infrastructure, e.g. appropriate training facilities to conduct the trainings. Therefore, KIPA has a database for the units of personnel that is responsible for the training administration and a trainer database. However, the database of trainers functions only insufficiently. Many trainers of the database are not active, lack some specific training or profession or are just not qualified enough. Some of them only have training certificates with a limited value. Some of the trainers do not know the specific areas or do not possess the necessary training skills. The underlying reason for the insufficient database is a missing maintenance of the database according to functional and transparent criteria. This is a major threat for the work of KIPA. Also the electronic filing of the existing training modules and other training material has to be up-dated to guarantee transparency and accessibility. KIPA has rooms for training with a capacity for 40 participants and office rooms with electronic and logistic equipment. However, KIPA lacks sufficient training halls to conduct the trainings. The main reason for this are delays in the construction of the new building of KIPA and delays in making the facility functional. Consequently the completion of the construction of the building will have a significant influence, at least on infrastructural challenge.

5.4.3 Factors influencing the challenge on increasing competition on the training market

The increasing competition on the training market is the result of the continuing growth of demand for training of civil servants. Many Ministries are demanding more specialized or "Ministry-specific" trainings, either by its own trainers or by private sector providers. In this respect, other organizations than KIPA are offering tailor-made training offers for civil servants and employees of the public administration. Although KIPA is the only official training institution for civil servants in Kosovo and KIPA employs a communication and information (marketing) manager, there is no communication and marketing plan, which could attract civil servants for KIPA's offerings besides the official yearly seminar booklet.

Especially on the local level, KIPA could not sufficiently reach the target group in the municipalities despite their tremendous need for trainings, due to a high number of new laws and regulations that need to be implemented. Beyond that, some civil servants are trained in programs abroad because of an estimated higher quality than in Kosovo. KIPA could challenge that perception by increasing its training programs and its training management (see challenge 1). Another key factor for KIPA to challenge private competitors is to enhance cooperation with donor organizations, which are aware of the status of KIPA as the main center for training of civil servants, and cooperation with municipalities of certain regions of Kosovo.

5.5 Factors beyond government action or KIPA's strategy document

Some of the underlying factors that affect the challenges KIPA is facing cannot be addressed easily either by government action or by this strategy document. There are long lasting trends within the Kosovan society that cannot be changed on short notice. For example, there are spatial and social disparities between urban and rural areas. These disparities have influences on the local government and local administration structures, because different spacial and therefore social needs and demands lead to diverse competences and specialization. KIPA has to acknowledge these disparities in facing the mentioned challenges and as a consequence KIPA has to adjust its training programs and training management towards these needs. The KIPA strategy takes into account the long-term developments and points out the need for a well trained and efficient public administration in order to improve the overall performance of the countries state institutions

5.6 Government activities and legislation aimed at addressing KIPA's challenges

KIPA operates within the framework of the Ministry of Public Administration (MPA). Among other aims and scopes, the MPA intends to increase the level of professionalism in civil service in Kosovo and the level of administrative services to meet the needs of the citizens. On the one hand, MPA is working towards capacity building and institutional development of KIPA and on the other hand, KIPA is part of the strategy of the MPA. Accordingly, KIPA's challenges are also addressed by MPA's strategies and actions. These (planned) actions are:

- introducing mandatory trainings and state examination for career civil servants and developing special trainings and special licensing for civil servants issuing administrative acts,
- introducing specialized trainings at the local level with a decentralized policy for trainings and professional development in local government;
- training of trainers, decision makers, senior civil servants.

Because the MPA's strategies and actions take into account the special principles and standards of the European Union, KIPA's strategies consider them as well.

Although some of MPA's action do overlap with KIPA's work scope, the challenges KIPA is facing cannot be addressed solely by the MPA. Despite of KIPA being an autonomous institution within the Kosovan governmental structure, tasks like improving the training programs for civil servants and public administration employees cannot be fulfilled only by them. Reversly, KIPA's training management cannot be accomplished by MPA. The reason for this is the labor division between MPA and KIPA: while the MPA is setting the framework in which KIPA is operating, KIPA is responsible for the hands-on training with its actual planning and execution. This logic also applies for the conduct of a Training Needs Assessment and the collection of data on the number of trainings and trainees: it needs to be done on a regular basis both on central and local level with both institutions being involved. Therefore, MPA and KIPA need to work closely together and exchange information. In short: KIPA depends on MPA and the other way around. Both organizations have to establish solid procedures of mutual coordination and a sincere code of conduct for their cooperation.

6 OBJECTIVES

KIPA needs to address several challenges (1) improving training programs and training management, (2) improving human resources and infrastructure and (3) increasing competition on the training market. Facing these three challenges, the overall strategic objective in KIPAs Medium Term Strategy solving the mentioned problems is *to strengthen the quality management* of KIPA in general, which will lead to an improved quality of the trainings in particular. This overall strategic objective can be divided into five sub-objectives:

- I. Implementation of MPA training strategy and regulations:** The Ministry of Public Administrations provides the legal framework within KIPA is operating; KIPA's objectives are in accordance with the “Strategy for Training of Civil Servants 2015-2019” of MPA. Therefore, KIPA contributes to the improvement of the existing framework for civil servants and KIPA is oriented towards an improved level of professionalism in the civil service. Accordingly, KIPA is implementing the training policies and training strategies of the MPA into actual practice.
- II. Improving training management and trainer pool:** The main purpose of this objective is to critically evaluate the organization of trainings as well as the training management process to improve the quality of trainings. The objective will include an evaluation, systematization, and monitoring of the procedures of the training process. An essential requisite to provide high quality training to Civil Servants are highly skilled and competent trainers and state-of-the-art training methodology and content. Therefore, KIPA's pool of trainers has to be evaluated. KIPA's objective is to dispose a database of trainers, who are qualified to fulfill the needs and standards of KIPA and who will regularly provide training in all necessary fields. Part of this objective is to conceptualize and establish a Training of Trainers (ToT) as well as mentoring and support services for external trainers to maintain high standards. This will lead to clearing up the database. At the same time the database for training modules and training materials will be improved to meet the needs of trainers and trainees. It will be transparent and easy to access.
- III. Improving Organizational Development:** To meet the demands of civil servants and the needs of MPA as well as for its own better functioning, KIPA's objective is to evaluate and develop its organizational structure. That will include adapted hierarchical levels with clear-cut job accounts and descriptions of duties, e.g. an elaborated communication and marketing plan. A new organizational structure will be established according to

Regulation (GRK) - No. 41/2013 on internal organization and systematization of jobs in the Ministry of Public Administration (January 9, 2014) (Chapter III Kosovo Institute for Public Administration (KIPA) (Articles 33-37), especially a research and analysis sector. As a result, KIPA will be able to use the latest research insights and knowledge to improve its training portfolio and training processes. KIPA will increase its staff up to 21 employees in order to fulfill its legal duties best.

IV. Training Portfolio / Curriculum: KIPA's objective is a systematic development of the training programs and materials. The training portfolio needs a clear description of competences and learning goals with a perfect adjustment to KIPA's target groups of training. According to MPA training strategy all training fields, which are relevant for Civil Servants in Kosovo, must be covered and new modules must be developed, e.g. soft skills or stress management, outdated modules must be deleted. This requires a smooth collaboration with MPA as well as other relevant stakeholders.

V. Cooperation capabilities: In order to confront with an increasing competition, KIPA's objective is to improve its capabilities to cooperate with other actors within the field of professional training of civil servants and employees of the Public Administration. In addition, the communication processes between KIPA, the ministries and the municipalities must be improved.

These mentioned objectives and the indicated interventions are eligible to deal with the challenges KIPA is facing. Objectives not listed in this document (e.g. E-Learning implementation), are far from being considered as "not important". However, they are beyond the scope of this strategy document or will not be relevant within the next 3 years. Some are either adjusted to the MPA or they are far beyond the possibilities of KIPA.

7 **ALTERNATIVES CONSIDERED**

In order to meet the objectives appropriately encountering KIPA's challenges, the working team examined potential alternative forms of action. In this chapter the alternatives will be described and reasons will be given why one alternative was chosen in favor of the others.

Objective 1: Implementation of MPA training strategy and regulations

KIPA's first objective is to improve level of professionalism of the employees of the MPA and of the Civil Service and to implement the given training policies and strategies of education into daily practice and routines, both in accordance with the MPA training strategy and regulations. To reach objective 1, the team considers two alternatives: First, to implement MPA's proposed objectives and to implement the action plan developed and presented in MPA's strategic document "Strategy for Training of Civil Servants 2015-2019", KIPA could translate the strategy into its own processes, routines, and administration. The targets and objectives of the MPA would be converted into the existing procedures and structures of KIPA, whereby KIPA could conduct an optimization of its own processes to depict MPA's strategy. However, little changes within KIPA's structure and operations would be necessary, because MPA's strategy would be adjusted to the possibilities of KIPA. With this first alternative, MPA's objectives would be transformed to meet the (enhanced) possibilities of KIPA.

Secondly, KIPA could utilize the implementation of the strategy of MPA to initiate an evaluation of its own administration, routines, and processes, which lead to an updated structure of KIPA. The MPA strategy could be the starting point for an institutional and organizational learning process that aims for the best implementation of the objectives of the MPA. The latest research on training management and models of organizational learning could be used to establish new processes within KIPA, with new chains of command or new departments. For the second alternative, KIPA would experience a comprehensive remodeling or modification of its own processes and structure to meet the demands of the Ministry of Public Administration.

Although the second alternative comes with costs that will be caused by a long lasting change management process, the team prefers the implementation of this alternative. Reasons for choosing the second alternative are, that only with this alternative the needs and demands of the MPA can be met appropriately. As an executive institution, KIPA's task is to fulfill the duties

given by the MPA: KIPA has to adjust its structures and procedures in order to realize the objectives of the MPA, while MPA's strategies must not be transformed to fit the possibilities of KIPA. Furthermore, an adjusted and evaluated new structure of KIPA is also helpful to meet the other objectives.

Objective 2: Improving training management and training pool:

The improvement of the management and the quality of the training offered by KIPA can be reached by two alternatives: Because the training of civil servants relies essentially on the performance of the trainers, at first KIPA could extend the pool of trainers in order to choose from a wide range of diverse trainers with different qualities and specializations. The more trainers are listed in the pool, the more possibilities are available to choose from. Trainers with a bad performance or a bad record could do further studies to meet the criteria of KIPA. This alternative action could be summarized by the desire to draw on unlimited resources.

The second alternative is a selection of trainers enlisted in the pool of trainers based on the competence, qualities, skills and evaluation of the trainers. The pool of trainers will be evaluated regularly on the basis of participant feedback, activity (e.g. amount of trainings per year), didactics, the latest research and state-of-the-art training methodology as well as content criteria. Trainers who will not meet the high standards will be removed from the pool.

The leading idea for the first alternative is to increase the quality of training by an increased number of trainers to choose from. It is hoped that with a larger number of trainers one will easily find a trainer with a strong record and with the desired skills. However, high quality is not assured by a high quantity of trainers. In this respect, the team chooses the second alternative. A pool of trainers, which consists only of well-educated trainers with the relevant skills and competences, guarantees to find a trainer who can assure high quality training. KIPA's training quality rises with the quality of the trainers who are enlisted in the KIPA's pool of trainers – only if the selection of trainers will be based on the latest research and according to the needs of employees in the Public Administration.

Objective 3: Improving Organizational Development:

The third objective of KIPA's strategy states that it is necessary to develop KIPA's organizational structure to satisfy the needs and demands of Civil Service employees. On the one hand, this could be achieved by a reform of the organization (e.g. with a new organizational chart), based on the established routines as well as on the preferences and skills of KIPA's employees. KIPA could evaluate its own current possibilities and upon that an organizational structure can be established.

On the other hand, KIPA could evaluate the needs and demands of the significant stakeholders (e.g. MPA) and the regulations and instructions of the relevant laws (e.g. Chapter

III Kosovo Institute for Public Administration (KIPA) (Articles 33-37)). In this alternative, the starting point of an organizational reform would be the tasks that KIPA has to fulfill and the processes which are key to meet these duties best.

Both ways of how to reform KIPA's organizational design do not imply a total revision of KIPA's structure. However, KIPA must change in order to have a close relationship to its customers, who are the MPA, the local governments and especially the employees in Public Administration. In addition, administrative efforts and costs must be curbed. To get these jobs done, the teams decided in favor of the second alternative, so KIPA can adjust its own processes and procedures in accordance to what is needed in terms of customer. With the second alternative it is also possible to establish a research and analysis sector within KIPA.

Objective 4: Training Portfolio/ Curriculum

To assure high quality training to Civil Servants, KIPA needs well-educated and highly skilled trainers as well as a systematic development of the training programs and materials. In order to enhance the training programs and materials, the team considered two alternatives. The first alternative could be to offer a wide range of trainings for all possible needs and demands. KIPA could be the first place to go for any kind of training. The second alternative considered by the team is to carefully examine the MPA strategy and to focus on the objectives laid down there. KIPA would concentrate on the restrictions made by the MPA and could offer high quality trainings in distinct fields. KIPA would not offer training for every possible need, instead it concentrates on special demands to increase its competence and quality with this specialization.

Due to KIPA's resource limitations, again the team opted in favor of the second alternative, because this strategy wants to strengthen KIPA's training portfolio and curriculum and assert the high quality training. The evaluation, which will lead to a concentration on special fields, could be done by a commission of external experts. There are also possibilities to outsource some duties like the evaluation of the training program.

Objective 5: Cooperation capabilities

KIPA is experiencing an increasing competition on the market for training for civil servants. To combat that competition, on the one hand KIPA could enter the market for training for all kinds of public and private employees as well as for private companies. As a consequence, KIPA would compete with private companies on the private training market. On the other hand, KIPA could concentrate on training for Civil Servants to become the leading institution of Public Administration training in Kosovo. In that case, KIPA has to concentrate solely on its core business laid down in its mandate by law.

The team favors the second alternative, because as of today KIPA is the only legitimate institution for Civil Servant training by law. KIPA is also a well-established institution on this market. Entering the private market would be costly and a highly risky business with big chance to fail, especially when there are limited resources. However, to become and remain the leading institution within the Public Sector training, KIPA must enhance its communication and coordination with the MPA as the lead ministry and with the local level and municipalities.

8 **RECOMMENDED COURSE OF ACTION (ACTION PLAN)**

The proposed course of action is considered as the most effective way to achieve the objectives, taking into account budgetary constraints, KIPA's and MPA's organizational readiness and other implementation issues. All parts of the recommended course of action contribute to the overall objective of KIPA, which is to increase its training quality and the customer satisfaction, although actual actions are mentioned in connection with the five sub-objectives.

Objective 1: Implementation of MPA training strategy and regulations

KIPA's objective is to work in line with the demands and regulations of the Ministry of Public Administration. The agreed course of action to achieve this objective is to initiate an evaluation of KIPA's own organizational functioning, administration procedures, and processes. KIPA's structures and procedures should be (re-)orientated towards the aims and scopes of the MPA. Therefore, a change management process has to be initiated with substantial modifications and a remodeling of KIPA's structure, although the remodeling must not be comprehensive, some departments may keep their tasks and duties.

Starting point of the implementation of the MPA training strategy and the regulations within KIPA is an evaluation of KIPA's structures, line of communication, departments and hierarchy in order to find critical gaps and differences that will obstruct the implementation. The team agreed on the institutional and organizational learning model of Kirkpatrick⁶ in order to conduct evaluation processes. Although Kirkpatrick was originally designed to evaluate training programs, it is to a certain degree suitable to evaluate KIPA's readiness to implement MPA's training strategy.

The four levels of the Kirkpatrick evaluation and learning model are as follow:

- **Feedback** – In order to implement MPA's training strategy, KIPA should ask: Which feedback mechanisms between KIPA, MPA, training participants, other ministries, trainers have to be installed and routinised and how is this going to happen?
- **Learning** – In order to implement MPA's training strategy, KIPA should ask: How can KIPA monitor the learning results of its participants and how can KIPA itself learn from negative participant feedback or stakeholder feedback (e.g. trainers, MPA and others)?

⁶ Kirkpatrick, D. L. (1994): Evaluating training programs: the four levels San Francisco: Berrett-Koehler.

- **Behavior** – In order to implement MPA's training strategy, KIPA should ask: How can KIPA get feedback out of the organisational contexts, the participants are working in? Are participants able to transfer the knowledge, skills and ideas from the training hall into their work space (behavioral changes in the working place because of the training program)?
- **Results** – In order to implement MPA's training strategy, KIPA should ask: Again, how can KIPA get feedback out of the organisational contexts, the participants are working in regarding their results and performance in their work place? Or: How could promotion schemes better be linked to training schemes?

With the outcome of this evaluation KIPA can reshape and remodel its structures to meet the needs, regulations and strategy of the Ministry of Public Administration. Other objectices will benefit from this evaluation.

Objective 2: Improving training management and trainer pool

KIPA aims to assure high quality trainings for Civil Servants. Therefore, KIPA needs to improve the training management and its pool of trainers. The working group agreed that the pool of trainers can be increased in its quality by a selection of trainers based on the competence, qualities, and skills of the trainers. There are several concrete actions that will lead to a high quality pool of trainers:

Clearing up / Revision of the trainer pool and training material database: Already the database should be revised in order to identify A, B, C trainers. C trainers should be dropped. A- and B-trainers should be developed according to their performance. B-trainers should be critically re-assessed after 2 years. The electronic filing of training modules and materials will be revised and up-dated to facilitate an easy access to all existing files for all relevant stakeholders.

Selection of trainers: New trainers only get access to the pool of trainers if they provide experience and expertise in their field and if they provide relevant exams. KIPA will introduce a standardized procedure for selection of trainers. There should be an audit right for an external commission to critically assess the recruiting practice of external trainers.

Training of Trainers (ToT): KIPA has to implement a concept that keeps the enlisted trainers up to date about the training topic and well-educated especially in terms of didactics. This includes a mechanism - facilitated by KIPA - that the trainers will incorporate the latest research in their field into their actual training and to exchange with other trainers from the same training field,.

Evaluation of trainers: For an evaluation of the trainers based on research and demands, KIPA will introduce a tandem system, consistent of external experts and an internal review system. The external experts will evaluate the training content a trainer can offer, which is specific for

each field of training (e.g. EU, IT, accounting, or leadership). KIPA itself will evaluate the trainers on their pedagogical and presentation skills. The measurements are identical for each trainer and training field to make sure that all trainers dispose about the same pedagogical and presentation skills. The external experts as well as KIPA's internal evaluation will utilize the same tools, which are live training evaluations and questionnaires. The evaluation of each trainer is measured by the tandem system with a rating system, ranging 1 – 3 points:

- Rating 3: no improvement measures required, trainer provides high quality training that meet the needs of KIPA.
- Rating 2: feedback to the trainer with recommendation on improvement measures.
- Rating 1: feedback to the trainer and notification about the removal from the pool of trainers.

Trainers who do not accomplish the evaluation process successfully (rating 1) will be removed from the pool of trainers. The evaluation will take place regularly.

Training management procedures / processes: Based on the outcome of Objective 1 organizational evaluation, KIPA will streamline its training management processes in order to organize and deliver trainings which lead to higher quality and customer satisfaction

Objective 3: Improving Organizational Development

For KIPA it is necessary to develop its organizational design to fulfill its legal mandate. The remodeling of KIPA's structure will take place in three different steps:

1. Evaluation: KIPA needs to examine which concrete tasks derive from mandatory duties deriving from its legal mandate. Furthermore, KIPA has to show exactly by which means and processes these tasks are covered in the future. This evaluation should be conducted independently from any concrete names or current job holder.
2. Assigning tasks to posts, processes and directorates: After ascertaining the relevant tasks and duties, KIPA has to match them with persons who are capable to process these tasks and duties according to the new training management system. It has to change its organizational structure guided by new training processes (see evaluation under Objective 1). In order to establish new directorates and sections that combine tasks with qualified persons, KIPA has to avoid concentrating only support functions in one directorate. Furthermore, KIPA has to adjust clear-cut duties and responsibilities to the directorates and sections.
3. Establishing a research unit and addressing central and regional needs differently: KIPA needs an own research unit to be able to integrate the latest research insights into its selection procedures for trainers, training programs and customer needs. Until now, KIPA cannot rely on an own research facility and consequently it cannot offer state-of-the-art training to Civil Servants. This is particularly needed because of the

high turnout of legal acts and regulations that need to be implemented by the civil servants on different levels. Additionally, KIPA should address the respective needs on a central and local level differently by a better target group management as a part of the training management. Finally, the office of the Director General should include all relevant systems to steer and to control KIPA. KIPA has to integrate these requirements into a coherent organizational chart. The following version could lead KIPA through this evaluation process, since the working group has a high consensus that this design could match the legal mandate best.

Objective 4: Training Portfolio/ Curriculum

In order to increase its competence and quality, KIPA has to reduce its training portfolio and to concentrate on special demands of the MPA as well as the central and local governments. This has to be done in accordance to MPA training strategy, training regulations and customer needs. To make this objective happen, several kinds of actions are required:

- Alignment of existing training modules with MPA requirements: KIPA needs to examine the existing training modules and it has to clarify whether they are in line with the expectations of the MPA and regularities of Kosovo laws.
- Reduction of training modules and adaption: Training modules that are not essential or relevant from the point of view of the MPA training strategy or those that are not mandatory will be removed. KIPA has to concentrate only on the important training modules. If training topics, that are required by the training strategy, are not covered, new modules will be developed.
- Implementation of language regime: Training modules will be translated in all relevant languages.
- Evaluation of the remaining training modules: To ensure a high quality of the remaining training modules, a close evaluation of their quality, the skills and presentation of the executive trainers and the currentness of their content is a must. The evaluation of the modules, which will happen regularly, at least once a year, should be done by an independent commission that consists of both internal and external experts. The duties of the commission are to gather all the training materials; evaluate each training module; and draft an evaluation report with conclusions and recommendations for the improvement of the training modules. KIPA would then be in charge to implement these recommendations. The concrete steps of this evaluation are:
 - Periodical assessment of training modules by the qualified committee of experts
 - Monitoring, whether the content of training modules is based on latest literature and research findings as well as in line with job requirements

- Involvements of other ministries, administration.
- Transforming evaluation results into recommendations
- Revision of training modules: Based on the outcome of the evaluation the training modules must be revised with regard to their content and actuality in the various training fields. For those modules that are continuously trained, the revision process will start immediately.

Objective 5: Cooperation capabilities

The working group decided not to enter the private sector. Instead it decided to focus on the training suited for Civil Servants, because KIPA is already a key player in this field. As a legitimated institution by Kosovo law, KIPA is seen as the leading institution of Public Administration training. To maintain this position and to be the first choice compared to private companies, KIPA has to strengthen its connection with the MPA, the ministerial level and the local municipalities. Therefore, KIPA will enhance its communication and coordination by establishing/expanding communications to stay close to the MPA and the governmental and local institutions. As a result, KIPA will have first-hand knowledge of the needs, demands, and problems of those. Therefore, KIPA has to conceptualize and to implement solid coordination and communication processes between the Human Resource Departments of the Ministries and Municipalities on the one hand, and towards MPA on the other hand.

9 NEXT STEPS FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY

(See document “Course of Action” as annex)

After approval of the Strategy and the Action Plan according to the above mentioned procedure pointed out in the Administrative Instruction No. 02/2012 (see point 11 above, page 3), the Strategy will be put into force by KIPA.

The Action Plan points out concrete next steps for implementation and has been elaborated according to the requirements of the MPA's Training Strategy for Civil Servants as well as MPA's strategy for Modernization of the Public Administration. However, it should be considered as a dynamic document that needs to be further elaborated by an annual operational planning.

Monitoring mechanism

The MPA, together with KIPA, will develop indicators according to the objectives pointed out in this Strategy and will assess the status of their implementation on an annual basis

10 ANNEXES

Table 1: Program Framework (Log Frame) (Training Needs Analysis 2002: UNDP, SORS, OSCE)

Description	Indicators	Sources of verification	Risks and presumptions
General Aim The empowerment and the maintenance of an efficient and effective civil service that will advance and offer good governance in Kosovo	Good Governance Decentralization of service management Lower flow of employees (departures-arrivals)	Development (drafting) in partnership of the main speeches at international conferences.	
Specific Aims - Capacity building of BKK employees through a centralized and institutionalized training service - Training and the sustainable development to facilitate the increase of Kosovo civil administration bodies	20% of the trained employees in a year on basic areas-responsibilities Reduction of the international assistance ‘‘Kosovarisation’ of the civil service (autonomy and independence)	Reports of the assessment system Database Training Information distribution on the influence (internet pages and letters/press releases)	Maintenance of finances and financial sources Support of the continuous staff development (HRD internal policies) Revised structure of salaries
Results - Development of a flexible system of centralized training management - Panel of competent trainers - The establishment of a modern and independent training institution of civil service	Managerial staff appointed in the 2 nd quarter of 2003 Trained trainers - 30 until the 3 rd quarter of 2003 (accompanying trainers/assistants) Buildings, available and renovated premises and basic training materials(3 rd quarter of 2003) The approval of quality procedures ISO 9000 QA	Notes on the staff External and internal reports Inventory database	The approval of the modern principles of teaching adults within the civil service premises Trainers/students availability The quality and the importance gained from the training The use of training services by certain ministries
Activities - Establishment of institute’s legal basis - The organization of managerial structure - Work planning - Project planning and implementation - The identification and finding of material resources and employees - Introduction of a quality providing system (training board and ‘client/customer/user-focused)	Inputs Coordinated Project Planning Work Plan (sustainability) External technical help Allocated buildings/premises Equipment/materials	Budget BKK International organizations Donators	UNMIK support and guidance Approval of respective legislation Approval of the policy for the civil service training Program planning (Coordination in the level of donations) Co-ordination of donation activities and experiences (former interventions) Adequate and prompt financing (minimization of unfinished number of cases); Efficient project management
			Presumptions Verifiable needs; Political support (international and local); Partnership between executive bodies and other stakeholders

Table 2: Execution of functions

KIPA Functions	Active	Insufficiently active	Inactive
(a) Implement a training strategy for Kosovo Civil Service developed by the Ministry based on the strategy for Civil Service adapted by the Government	+		
(b) Advise the Ministry about the training strategy and will give recommendations related to training policies for Kosovo civil servants;	+		
(c) Periodically review and assess the training needs for Kosovo Civil Service and the central and local level;	+		
(d) Design appropriate programs in order to meet the needs estimated in compliance with the European standards and will assess the effects of the training programs that are being developed and conducted for this purpose;	+		
e) As a primary training institute to coordinate the training activities of Kosovo civil servants in cooperation with other interim institutions of self-governance and municipalities;	+		
f) Develop mid-term and long-term KIPA plan for an effective and efficient administration; and	+		
(g) Act as a research institution for the development of public administration in Kosovo, in compliance with the European standards;	+		
2.2 Programs of donors for the training of Kosovo civil servants must be coordinated through KIPA. Such programs must be consistent with the general Training Strategy.	+		
2.3 KIPA can provide a forum for discussions related to "Development of public administration policies".	+		

Table 3: Indicators -1, Table with data for 12 (twelve) indicators performed in 2003-2014

No.	Years	Courses	Groups	Days	Particip ants	Participat ion	Certified	Group's average	Averag e grade	Minorit ies	Gender		Institutional representative s	The structure of participants				
											F	M		DL	D	P	A	Res.
1	2003	12		235	243	243								2	62	104	75	243
2	2004	24		290	969	3999								9	254	548	158	969
3	2005	39		426	1837	5269								2	423	645	767	1837
4	2006	65		403	1819	5358								20	581	926	292	1819
5	2007	2952	1245	6091										1	353	806	85	1245
6	2008	35		463	2148	10097								10	703	1052	383	2148
7	2009	41		358	1612	7880								8	474	840	290	1612
8	2010	94		396	1878	11379								30	597	1098	153	1878
9	2011	74		233	2249	5912								10	594	1388	257	2249
10	2012	107		298	2398	5366								42	552	1540	264	2398
11	2013	71		374	2551	10843								24	554	1804	169	2551
12	2014	88		272	2068	6148								1	536	1320	211	2068
13	2015	70		303	2768	7515								0	763	1844	161	2768
Avera- ge		752		4346	23785	86100								159	6446	13915	3265	23785

Necessary budget:		STR RAP 2016-2017				
Training target	par cipants per year	par cipation per year	Budget			
			Fee 1 10.07	Fee 2 22.07	Fee 3 31.07	Fee 4 37.07
Target 2015	2000	5000	50 358	110 350	155 350	185 350
Target 2016	2850	9 200	92 644	203 044	285 844	341 044
Target 2017	3800	13 800	138 966	304 566	428 766	511 566

Table 5: KIPA Budget for 2003 – 2017 in EUR

KIPA Budget for 2003-2017 in €																
Budget categories	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
General budget	400,000.0	221,154.0	179,954.0	179,954.0	164,154.0	163,050.0	131,050.0	164,980.0	167,321.0	201,780.0	211,045.0	192,463.9	200,917.84	200,917.84	20,0917.84	
Goods and services	343,174.0	187,069.0	151,700.0	117,000.0	104,736.0	98,500.0	66,500.0	70,074.0	72,631.0	70,074.0	70,074.0	70,074.0	70,073.00	70,073.00	70,073.00	
Payments and daily pay	67,574.0	67,574.0	69,454.0	62,954.05	49,059.05	48,058.04	88,190.0	90,206.0	96,471.0	115,889.95	12		4,344.84	124,344.84	124,344.84	
Municipality expenses						6,500.0		6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.0	6,500.00	6,500.00	
Capital expenses		220,000.0							-	35,000.0	38,000.0	0.00	-	-	-	



