

Kontrolli i Lartë i Shtetit



Indikatorë të Performancës



KONTROLLI I LARTË I SHTETIT
DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS



Indikatorë të Performancës

Sipas eksperiencës së NAO-s Britanike
Përshtatur nga B. Leskaj & R. Muça

TIRANË, MAJ 2015

“INDIKATORË TË PERFORMANCËS”

Indikatorë të funksioneve të Komunikimit, IT, Shërbimeve Mbështetëse, Shërbimeve Juridike, Prokurimit, Financës dhe Burimeve Njerëzore.

Redaktor:

Prof. Dr. Omer Stringa

Punuan dhe dizenuan:

Bujar Leskaj & Rinald Muça

Seria: botime KLSH – 05/2015/40

ISBN: 978-9928-159-33-5

© KLSH

Ndalohet kopjimi dhe riprodhimi i bërë pa lejen institucionale.



KONTROLLI I LARTË I SHTETIT KRYETARI

Nr. 470 Prot.

Tiranë, më 30/04/2015

V E N D I M

Nr. 48, Dt. 30/04/2015

Për

Miratimin e “Indikatorëve të Performancës” si dokument zyrtar institucional në kryerjen e auditimeve të performancës nga KLSH, sipas modeleve më të mira europiane.

Në mbështetje të:

- Ligjit nr. 154/2014, dt. 27.11.2014, neni 13, neni 25, pikat “c” dhe “gj”:

V E N D O S A

- Të miratoj si dokument zyrtar institucional manualin e “Indikatorëve të Performancës”, në përputhje me praktikat më të mira europiane në këtë fushë, përshtatur nga Bujar Leskaj, Kryetar i KLSH-së dhe Rinald Muça, Drejtor i Departamentit të Performancës;
- Ky manual i bashkëlidhet Rregullores Institucionale dhe Manualeve Departamentale si pjesë e procesit auditues për të gjithë Departamentet që angazhohen në kryerjen e auditimeve të performancës;
- Ky manual është pjesë e procesit evolutiv të auditimit të performancës në Kontrollin e Lartë të Shtetit dhe si i tillë mund të pasurohet e përpunohet më tej me kontributin e secilit auditues. Personi përgjegjës për grumbullimin, analizimin dhe propozimin e ndryshimeve të mëtejshme në këtë dokument është Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës.
- Ky vendim hyn në fuqi më 01.05.2015.

Bujar LESKAJ

KRYETAR

PARATHËNIE

“Pa standarde nuk mund të ketë një bazë logjike vendim-marrëse dhe vepruese”.

Materiali i përmbajtur në këtë guidë është hapi i parë në drejtim të formulimit të standardeve të performancës në organizatat e sektorit publik. I huazuar nga eksperiencia britanike, udhëzuesi në vijim identifikon, përkufizon, shpjegon dhe ilustron grupet e indikatorëve të performancës përmes të cilëve një institucion publik mund të vlerësohet nga palët brenda dhe jashtë organizatës, si në një kontekst individual, ashtu edhe në një rrafsh më të gjerë sektorial, qoftë në një moment të vetëm kohe, ashtu edhe në perspektivë dinamike. Vlerësimi i performancës është sot një aspekt kyç i proceseve menaxheriale vendim-marrëse dhe ky vlerësim nuk mund të realizohet apo të raportohet e krahasohet, nëse më parë nuk specifikohet në terma cilësorë e sasiorë metrika parametrizuese e kësaj performance. Pikërisht këtij qëllimi i shërbejnë indikatorët e listuar këtu. Këta indikatorë janë kategorizuar sipas 7 klasave apo sferave tipike të aktivitetit të një organizate publike e konkretisht:

1. Prokurimi;
2. Komunikimi;
3. Financa;
4. Teknologjia e Informacionit;
5. Shërbimet Juridike;
6. Burimet Njerëzore; dhe
7. Shërbimet Mbështetëse.

Për secilën klasë indikatorësh jepet fillimisht fokusi i aktivitetit apo funksionit organizativ të cilin ato masin, aspektet apo dimensionet kyçe sipas të cilëve organizohet vlerësimi i performancës dhe më pas bëhet ndarja në indikatorë primarë e sekondarë, ku të parët adresojnë performancën e funksionit në nivel organizate, ndërsa të dytët në nivel njësie ofruese të shërbimit. Për secilin indikator në veçanti bëhet më pas një shtjellim i detajuar i logjikës së konceptimit dhe implementimit, si edhe i ndikimit të pritshëm në sjelljen organizacionale.

Indikatorët e listuar nuk synojnë të jenë shterrues në vlerësimin e performancës së një organizate publike dhe në fakt as nuk mund të jenë të tillë. Secila organizatë ka karakteristikat e veta që lidhen me sferën e aktivitetit, fazën ku ndodhet në ciklin e biznesit apo strategjisë, ekspertizës së stafit dhe stilit të lidershit, kulturës organizative, etj, etj. Ajo që indikatorët e këtushëm synojnë të përçojnë është ideja e një strukture të unifikuar dhe parametrizuar të performancës, e cila, pavarësisht diferencave mes organizatave, shërben si një platformë prej nga spikasjin praktikat më të mira, të cilat më pas mund të kthehen në standarde të mirëfillta performance për krejt aktivitetin e sektorit publik.

Ky udhëzues buron nga eksperiencia e audituesve të Zyrës Kombëtare Audituese në Britaninë e Madhe dhe për rrjedhojë, indikatorët e filtruar këtu kanë natyrë praktike, empirike, pragmatike, pra tek e fundit anglo-saksone. Padyshim që çdo profesor ekonomie, jurisprudence, informatike apo edhe psikologjie do t'i shtonte secilës klasë me dhjetëra indikatorë të tjerë dhe janë të mirëpritur ta bëjnë këtë, por theksojmë se materiali ka referuar indikatorët më gjerësisht të përdorshëm në spektrin e larmishëm të institucioneve publike, duke iu përmbajtur frymës pragmatike dhe jo thjesht asaj akademike.

Kjo guidë i shërben më së pari audituesve të performancës në Kontrollin e Lartë të Shtetit. Që në krye të herës, departamenti i auditimit të performancës ka identifikuar nevojën e indikatorëve jo thjesht ligjorë apo rregullativë, por mirëfilltazi të performancës, të cilët do i ndihmojnë audituesit të eksplorojnë me sukses këtë fushë të re auditimi, tashmë edhe të mandatuar me Ligjin e ri institucional. Ky material plotëson një boshllëk, të cilin nuk mund ta mbushnim gradualisht përmes eksperiencës, sepse do të humbisnim shumë kohë e mund dhe tek e fundit nuk është

turp të modelohesh sipas më të mirit. Sëbashku me Udhëzuesin e Auditimit të Performancës ISSAI 3000 & 3100, konceptuar nga Zyra Kombëtare Suedeze e Auditimit, dhe Manualin e Departamentit të Performancës, strukturuar sipas modelit hollandez dhe slloven, kjo përmbledhje indikatorësh plotëson mozaikun metodologjik, aq të rëndësishëm në këtë lloj auditimi. Indikatorët e shtjelluar këtu iu vlejné audituesve në fazën e dytë audituese, atë të terrenit, pasi kanë identifikuar problemin social, e kanë konvertuar atë në problem performance duke identifikuar aktorët dhe proceset, dhe pasi kanë formuluar pyetjet dhe nënpyetjet kryesore audituese. Në bazë të dokumentave, pyetësorëve, intervistave apo burimeve të tjera të informacionit, audituesit mund të “ushqejnë” formulat e këtyre indikatorëve për të vlerësuar performancën dhe për t’i dhënë përgjigje hipotezës së ngritur me pyetjen kryesore audituese.

Ky material iu vlen gjithashtu audituesve të çdo institucioni publik, të cilët synojnë të dalin nga “guaska” e auditimit financiar dhe të hedhin hapin madhor drejt vlerësimit të sistemit, proceseve, organizimit dhe çdo aspekti tjetër menaxherial. Në këtë drejtim, këta auditues jo vetëm do të ndihmonin organizatën e tyre për t’u përmirësuar, por do të fillonin të flisnin të njëjtën gjuhë performance edhe me audituesit e organizatave të tjera simotra apo audituesit e jashtëm publikë të performancës.

Së fundmi, materiali mund të jetë me vlera për sferat akademike, kërkimore-shkencore apo edhe për taksapaguesit, të cilët kërkojnë të informohen dhe të kontribuojnë në sferën e transparencës dhe llogari-dhënies publike. Tek e fundit “nga eksperiencia e përbashkët, përfitojnë të gjithë” ...

Bujar LESKAJ & Rinald MUÇA

Indikatorë të Komunikimit

Udhëzues i indikatorëve vlerë-shtues për funksionin e komunikimit brenda dhe jashtë organizatës

1. HYRJE

Udhëzuesi i mëposhtëm starton me përkufizimin e fokusit të funksionit të komunikimit dhe vijon me identifikimin e kërkesave për një funksion komunikimi modern dhe vlerë-shtues, të cilin indikatorët matës synojnë ta parametrizojnë për t'ia bërë më lehtë organizatës arritjen e tij. Indikatorët synojnë të jenë mjaftueshëm të plotë, në mënyrë që të mund të aplikohen për të gjithë spektrin e administratës publike; organizatat duhet të identifikojnë ato pjesë të fokusit që aplikohen brenda tyre, pra nëse ato disponojnë të gjitha buxhetet: operative, administrative, për projekte specifike, etj., apo vetëm një apo dy prej tyre. Për indikatorët 1, 2 dhe 3 që vijojnë, organizatat mund të mos kenë njëkohësisht edhe funksion komunikimi qendror, edhe derivat (shih përkufizimin më poshtë) e për pasojë do të gjenerojnë shifra vetëm për funksionin qendror.

2. FOKUSI

Kriteret dhe aktivitetet e listuara më poshtë përkufizohen si brenda fokusit të komunikimit. Lista duhet përdorur si listë kontrolluese kur plotësohen të dhënat audituese, në mënyrë që të identifikohen të gjitha burimet njerëzore dhe monetare të angazhuara. Përkufizime më të detajuara të kriterëve dhe aktiviteteve për të cilat duhen raportuar kostot, gjenden në vijim të fokusit. Përkufizimet e dhëna janë përgjithësisht të gjera, në mënyrë që për çdo organizatë të krijohet një hartë e aktivitetit të tyre në përputhje me këto përkufizime.

- shpenzimet e përgjithshme për paga;
- shpenzime për transport dhe udhëtime;
- shpenzime trajnimi, mësimi dhe zhvillimi;
- shpenzime rekrutimi;
- shpenzime për kancelarira dhe të përziera;
- shpenzime për stafin e kontraktuar dhe të përkohshëm;
- shpenzime konsultimi;
- shpenzime për zyrën e marrëdhënieve me publikun;
- shpenzime për zyrën e shtypit;
- shpenzime për komunikim të brendshëm;
- shpenzime për komunikim institucional;
- shpenzime për konsulencë strategjike;
- shpenzime marke;
- shpenzime për kërkim dhe vlerësim;
- shpenzime për fushata publicitare;
- shpenzime për evente/konferenca/ekspozita;
- shpenzime për publikime dhe printime;
- shpenzime për reklama në media;
- shpenzime për prodhim reklamash;
- shpenzime për komunikim digjital;
- shpenzime për marketing direkt dhe marrëdhëniesh;
- shpenzime për marketing sponsorship-i dhe partnership-i;
- shpenzime për magazinim dhe përmbushje.

Funksionet e angazhimit të palëve të interesit

Funksionet e angazhimit të palëve të interesit ndryshojnë midis organizatave. Disa funksione të angazhimit të palëve të interesit përfshihen brenda funksionit qendror të komunikimit, disa të tjera në politikën e komunikimit dhe po ashtu, një pjesë e mirë e aktivitetit derivat komunikues është e lidhur me palët e interesit.

Shpenzimet për angazhimin me palët e interesit duhen përfshirë, si kur ato kryhen nga funksioni qendror i komunikimit dhe janë pjesë e strategjisë apo aktivitetit komunikues, ashtu edhe kur kryhen nga komunikuesit derivatë dhe janë përsëri pjesë e strategjisë apo aktivitetit komunikues. Puna e palëve të interesit që nuk është pjesë e strategjisë apo aktivitetit komunikues dhe ka të bëjë me informimin mbi politikën apo strategjinë organizacionale, ose është pjesë e aktivitetit ditor, rutinor të punës, duhet përjashtuar (fjala vjen: shkrimi i memove, workshop-et mbi transmetimin dhe detajimin e politikave, etj.).

Burimet e përbashkëta

Organizatat që kontribuojnë me burime në njësi qeveritare ndër-sektoriale me pronësi të përbashkët, duhet të gjenerojnë informacion mbi burimet, të cilat ajo (organizata në fjalë) ofron në këtë rezervuar të përbashkët komunikimi.

Aktivitetet vijuese janë me përkufizim pjesë e fokusit të funksionit të komunikimit. Çdo aktivitet apo input detajohet përmes një përshkrimi të hollësishëm.

Burimi financues: buxhetet administrative ose operacionale

Aktiviteti ose inputi	Përshkrimi
Shpenzimet e përgjithshme për paga	Këtu përfshihen bonuset dhe shpërblimet, pensionet, paga neto dhe shpenzime të tjera për stafin që lëvtron produktet dhe aktivitetet e parashikuara në funksionin e komunikimit.
Shpenzime për transport dhe udhëtime	Këtu përfshihen shpenzimet vjetore për stafin e komunikimit që kanë lidhje me pjesëmarrjen në takime, evente apo të tjera ku lëvrohet shërbimi i komunikimit. Kjo vetëm për rastet kur shpenzime të tilla financohen nga buxheti i alokuar për komunikim dhe jo nga buxheti institucional.
Shpenzimet për trajnim, mësim dhe zhvillim	Këtu përfshihet buxheti total vjetor për trajnim dhe zhvillim. Konkretisht: a) Trajnim dhe zhvillim për individët - nga brenda apo jashtë organizatës. i. konferenca, seminare, workshop-e; ii. mentorim/trajnim nga kolegët më me përvojë. b) Trajnim dhe zhvillim për grupe pune. i. konferenca, seminare, workshop-e. c) Kontributet për kurset departamentale të trajnimit. Nëse shpenzimet për sa thuhet më lart financohen nga buxheti për burimet njerëzore apo të tjera, atëherë ato nuk duhet të përfshihen në këtë funksion. Sugjerohet që për secilën kategori të përmendur më lart, shifrat të klasifikohen në përputhje me to.

Shpenzimet për rekrutim dhe burimet njerëzore	<p>Këtu përfshihen të gjitha shpenzimet për rekrutim dhe burime njerëzore e konkretisht:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reklamimet për vendet e punës në media; b) Kostot e identifikimit të burimeve njerëzore, pra për agjencitë që “gjuajnë” burimet njerëzore. <p>Nëse shpenzimet për sa thuhet më lart financohen nga buxheti për burimet njerëzore apo të tjera, atëherë ato nuk duhet të përfshihen në këtë funksion.</p> <p>Sugjerohet që për secilën kategori të përmendur më lart, shifrat të klasifikohen në përputhje me to.</p>
Shpenzime për kancelarira dhe të përziera	Facilitete fikse, jashtë institucionit, të marra me qira për takime, konferenca, etj., kur financohen nga buxheti për komunikim dhe jo nga buxheti institucional.
Shpenzime për stafin e kontraktuar dhe të përkohshëm	Shpenzimet e përgjithshme që mund të përfshijnë shpërblimet, pensionet dhe të ardhura neto, paga për shembull, si për komunikuesit me kohë të pjesshme, ashtu edhe për ata me kontrata pune.
Shpenzime konsultimi	Shpenzimet e përgjithshme, që mund të përfshijnë: shpërblimet, pensionet dhe të ardhura neto, si për shembull paga.
Shpenzime për zyrën e shtypit	<p>Kjo rubrikë mbulon të gjitha kostot për furnizimin e zyrës së shtypit, përfshirë abonimin në gazeta, vlerësimin e medias, pagesat për gazetatat partnere, koston për shërbimin e njoftimeve për shtyp, etj.</p> <p>Përfshihen kostot për fushatat publicitare të marrëdhënies me publikun, të cilat duhen përfshirë tek fushatat publicitare.</p>
Shpenzime për zyrën e marrëdhënies me publikun	Ky zë mbulon aktivitetin e marrëdhënies me publikun, përfshirë shërbimet nga agjencitë jashtë institucionit. Kjo fushë aktiviteti është më e rëndësishme për agjencitë dhe organizatat jo-qeveritare.
Komunikimi i brendshëm	Këtu futet komunikimi brenda organizatës, përfshirë menaxhimin e intraneteve dhe komunikimin me stafin operativ dhe shefat e sektorëve që lëvrojnë shërbimet e entit publik. Kostot duhet të përfshijnë aktivitetin dhe produktet që mbulojnë komunikimin me stafin si: publikimet virtuale dhe në letër, mirëmbajtjen e intranetit, të gjitha eventet e stafit, aktivitetin e angazhimit të punonjësve, etj.
Shpenzime për komunikim institucional	Këtu futen shpenzimet institucionale që kanë lidhje me mirëmbajtjen e faqes së Internetit për publikun, markën dhe imazhin e institucionit, etj.
Infrastruktura komunikuese	Aktiviteti që mbështet infrastrukturën komunikuese dhe për të cilin paguan drejtorja qendrore e komunikimit ose struktura të tjera të organizatës si pjesë të shpenzimeve të tyre të komunikimit. Mund të përfshijë dizajnin grafik, fototekat, videotekat, etj.

Aktivitetet vijuese janë jashtë përkufizimit tonë për funksionin e komunikimit:

- Para-kualifikimet, korrespondenca dhe liria e informimit brenda organizatës, kur funksioni qendror i komunikimit e siguron këtë shërbim për pjesë të tjera të institucionit;
- Shkrimi i raporteve kur kjo kryhet nga zyra private apo grupe të hartimit të politikave;
- Shërbimet e kontaktit me klientin, kur këto operohen nga funksioni qendror i komunikimit për të gjithë organizatën, për shembull qendrat telefonike, shërbimet online, etj.

Burimi financues: buxhetet e programit

Aktivitetet e mëposhtme përkufizohen brenda fokusit të funksionit komunikues.

Aktiviteti ose produkti	Përshkrimi
Strategjia e komunikimit	Blerja e shërbimeve nga agjencitë këshillimore të marketingut për strategjinë integrale të komunikimit. Shërbimet mund të përfshijnë përpunimin e strategjisë së komunikimit ose këshillimin strategjik.
Marka	Blerja e shërbimeve nga agjencitë këshillimore ose hartuese të markës që synojnë informimin mbi markimin e programit ose fushatës. Shërbimet mund të përfshijnë këshillimin për markën, menaxhimin e markës, identitetin e institucionit, arkitekturën e markës dhe udhëzimet përkatëse. [Përfshihet markimi institucional që përfshihet tek komunikimi institucional.]
Kërkimi dhe vlerësimi	Kërkimi i tregut për të informuar zhvillimin e aktivitetit komunikues dhe vlerësimin. Fushat që duhen përfshirë janë: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kërkimi mbi përpunimin e strategjisë (që nënkupton informimin mbi përpunimin e strategjisë së komunikimit); ▪ Kërkimi mbi perceptimin konsumator/ qytetar; ▪ Kërkimi mbi hartimin e fushatave (që nënkupton kërkimin krijues për të informuar një fushatë të re); ▪ Kërkimi vlerësues, përfshirë edhe kontrollet mbi “shëndetin e markës” së organizatës (që nënkupton kërkimin mbi gjurmimin e standardit të fushatës ose kërkimin për të matur markat konsumatore si: Sigurimet Shëndetësore ose Zyrat e Punës). Kostot vlerësuese do të përfshinin matjen e produkteve dhe rezultateve të të gjitha aktiviteteve në këtë fushë, që nuk janë përfshirë në kriteret e sipër-përmendura. ▪ Testimi i shfrytëzimit online/offline. [Përfshihet në këtë rubrikë mund të bëjnë analiza e segmentimit të tregut apo klientelës që përfshihet më shumë tek kërkimi i politikës sesa tek kërkimi i komunikimit, modeli ekonometrik ose perspektiva

	konsumatore që mbulon transformimin e shërbimit më tepër sesa komunikimin. Duhet përjashtuar gjithashtu kërkimi institucional, i cili përfshihet tek komunikimi institucional.]
Fushatat publicitare	Këtu përfshihet blerja e shërbimeve që synon krijimin e mbulimit proaktiv mediatic. Po kështu, përfshihen këshillimet nga jashtë institucionit të marrëdhënieve me publikun, shërbimet fotografike e krijuese, siç mund të jetë shkrimi i njoftimeve, dokumentarëve, etj.
Ekspozitat/konferencat/eventet	Të gjitha kostot e eventeve duhen përfshirë në këtë rubrikë, kur qëllimi i eventit është programi komunikues. Këtu mund të futen eventet për aksionerët e institucionit, eventet institucionale ku departamenti i komunikimit është prezent, eventet edukative-kulturore institucionale në kuadër të programit/projektit, këshillimi dhe bashkëpunimi, gjithnjë nën logon e programit. Kostot mund të përfshijnë gjithashtu koordinimin për eventin, prodhimin dhe/ose blerjen e materialeve apo shërbimeve nga një furnitor apo agjenci eventesh. [Përjashtimet në këtë rast i referohen palëve të interesit apo eventeve institucionale që financohen nga departamente apo sektorë të tjerë dhe të cilët nuk janë të lidhur rigorozisht me funksionin e komunikimit, për shkak se fokusi i tyre primar është informimi mbi politikën apo strategjinë institucionale dhe jo thjesht komunikimi. Shembull në këtë rast mund të jenë panelet debatuuese, këshillimet për politikën, etj.]
Publikimet dhe printimi	Këtu futet përpunimi i strategjisë, përmbajtjes, dizajnit, prodhimit, printimit dhe publikimit në përbërje të programit, si për shembull: pamfletet, broshurat, raportet (online dhe offline), etj. Kostot mund të përfshijnë gjithashtu informimin dhe formularët për klientët.
Media reklamuese	Shpenzimet totale që mbulojnë transmetimin, printimin, paraqitjen dhe motorët e kërkimit me pagesë, online dhe jashtë institucionit për median. Përfshihen shpenzimet për fushatat rekrutuese (si për shembull: Forcat e Armatosura), por përjashtohen shpenzimet për reklamim me fokus më të gjerë rekrutimi institucional që janë jashtë roleve komunikuese.
Planifikimi për median reklamuese	Shërbimet për planifikimin e medias që do të transmetojë, printojë, prezantojë online dhe me motorë kërkimi jashtë institucionit dhe me pagesë.
Prodhimi reklamues	Të gjitha kostot prodhuese që lidhen me prodhimin e materialeve reklamuese si publiciteti në TV dhe radio, publiciteti i printuar dhe online. Kostot e prodhimit duhet të përfshijnë gjithashtu kostot për transport dhe postë, nëse këto nuk janë kontraktuar sëbashku me median

	reklamuese, si edhe komisionet dhe pagesat për agjencitë përkatëse.
Komunikimi digjital	Strategjia dhe aktiviteti komunikues përgjatë kanaleve digjitale, përfshirë faqet në Internet, media sociale dhe aplikacione mobile të dept. dhe/ose institucionit. Përfshihen reklamat online, por përfshihet optimizimi i motorëve të kërkimit. Sipas rastit, duhen përfshirë komisionet dhe pagesat për agjencitë përkatëse.
Marketingu direkt	Komunikimi dhe informimi direkt i qytetarëve, klientëve, punonjësve dhe bizneseve. Kostot që duhen përfshirë janë: dizajni, prodhimi, postimi, pagesat për shërbimet e agjencive. Përfshihen bënë qendrat e kontaktimit direkt me konsumatorin, nëse operohen nga dept. i komunikimit, si për shembull qendrat telefonike.
Marketingu i sponsorship-it dhe partnership-it	Aktiviteti marketing në partneritet me organizata të tjera ose përmes sponsorizimit nga një palë e tretë. Kostot duhet të përfshijnë pagesat për shërbimet e agjencisë, pagesat për sponsorship, marketing promocional (për shembull angazhimi i personazheve publike) dhe prodhim.
Magazinin dhe plotësim	Këtu futen kostot për magazinim, ruajtje dhe shpërndarje të materialeve komunikuese.

Aktivitetet vijuese janë jashtë fokusit të funksionit të komunikimit.

- Analiza e segmentimit të tregut ose klientelës, që kategorizohet si kërkim i politikës më tepër sesa kërkim për komunikim.
- Modelimi ekonometrik ose perspektiva konsumatore që mbulon shërbimet e transformimit më tepër sesa ato të komunikimit.
- Eventet institucionale apo të palëve të interesit që financohen nga departamente të tjera si, për shembull, ai i politikave, shërbimeve mbështetëse apo shpërndarjes, të cilat nuk janë rigorozisht të lidhura me komunikimin. Për shembull, panelet debatuuese, këshillimet për politikat, etj.

Funksioni qendror i komunikimit

Funksioni qendror i komunikimit është grupi qendror i komunikuesve brenda një organizate, që raporton direkt në linjë hierarkike tek zyrtarët më të lartë të komunikimit në organizatë.

Stafi i komunikimit dhe komunikuesit

“Stafi i komunikimit” janë njerëzit që punojnë në funksionin qendror të komunikimit, si në role komunikuese, ashtu edhe role mbështetëse; stafi i komunikimit si pjesë e grupeve të hartimit të politikave (përfshirë edhe njerëzit që mbështesin komunikimin në grupet e hartimit të politikave). Ata shpenzojnë mbi 50% të kohës së tyre të punës mbi aktivitetet komunikuese ose duke mbështetur aktivitetet komunikuese.

“Komunikuesit” janë njerëzit që mbartin role komunikimi në funksionin qendror të komunikimit ose grupet e hartimit të politikave. Stafi mbështetës nuk klasifikohet si komunikues, për shkak se aktiviteti i tyre nuk është direkt komunikues.

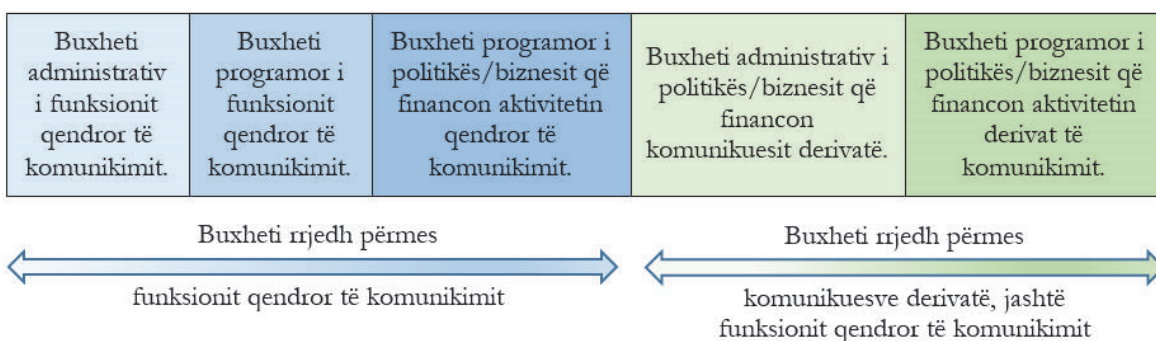
Komunikuesit derivatë

Këta janë punonjës që kryejnë aktivitete komunikimi për më shumë se 50% të kohës së tyre të punës, por nuk i përkasin funksionit qendror të komunikimit. Në pushtetin qendror, këta njerëz janë pjesë e grupeve të hartimit të politikave.

Burimet e financimit

Financimi për aktivitetet e komunikimit mund të sigurohet nga buxhetet për komunikim, hartim politikash dhe biznes. Burimi për aktivitetet komunikuese mund të ofrohet nga stafi i funksionit qendror të komunikimit, si edhe nga komunikuesit derivatë në pjesë të tjera të organizatës. Disa prej aktiviteteve mund të nën-kontrktohen dhe kosto e plotë e nën-kontraktimit duhet të merret në konsideratë.

Janë 5 burime të ndryshme për financimin e aktivitetit të komunikimit:



3. PËRMBLEDHJE E LISTËS SË INDIKATORËVE

Indikatori 1:	Kostot e komunikimit ndaj kostove operative të organizatës <ol style="list-style-type: none"> a) Kosto totale e komunikimit ndaj totalit të kostove operative të organizatës; b) Kosto e funksionit qendror të komunikimit ndaj kostove operative të organizatës; c) Kosto e komunikimit derivat ndaj kostove operative të organizatës.
Indikatori 2:	Stafi i komunikimit ndaj totalit të stafit <ol style="list-style-type: none"> a) Stafi komunikues ndaj totalit të stafit organizacional; b) Stafi i funksionit qendror të komunikimit ndaj totalit të stafit organizacional; c) Stafi i komunikimit derivat ndaj totalit të stafit organizacional.
Indikatori 3:	Stafi profesional i komunikimit ndaj totalit të stafit të komunikimit <ol style="list-style-type: none"> a) Komunikuesit profesionistë ndaj totalit të komunikuesve; b) Komunikuesit profesionistë brenda funksionit qendror të komunikimit ndaj të gjithë komunikuesve brenda po këtij funksioni; c) Komunikuesit derivatë profesionistë ndaj totalit të komunikuesve derivatë.
Indikatori 4:	Indeksi i brendshëm i kënaqësisë konsumatorë (qytetare) dhe palëve të interesit – një indeks kompleks ky, i përpiluar nga përgjigjet e gjeneruara nga qytetarët dhe palët e interesit ndaj një tërësie pyetjesh me shkrim.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funkzioni i komunikimit lëvront cilësi të mirë dhe këshillim profesional në zhvillimin e aktivitetit të komunikimit për të mbështetur objektivat e biznesit tim; 2. Shërbimi që marr nga funksioni komunikues i përmbush pritshmëritë e mia; 3. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit shpjegojnë ose kuantifikojnë natyrën e kontributit që ky aktivitet do të gjenerojë në lëvrimin e objektivave të biznesit tim; 4. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit ofrojnë ekspertizën që më duhet; 5. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit janë proaktivë në kërkimin e rrugëve eficiente për arritjen e objektivave të mia. Ata nuk shpenzojnë thjesht buxhetin që iu është alokuar. <p>Pyetësi në këtë indikator synon përcaktimin e efektivitetit të funksionit të komunikimit, përmes vlerësimit të perceptimit të këtij funksioni nga ana e qytetarëve dhe palëve të interesit. Me kalimin e kohës, organizatat duhet të synojnë shtimin e proporcionit (peshës relative) të qytetarëve dhe palëve të interesit që shprehin dakordësinë me pikat e mësipërme.</p> <p>Për secilin pohim më lart, qytetarët dhe palët e interesit duhet të shprehin perceptimin e tyre duke përdorur sistemin pikësor: 1 – Nuk jam fare dakord; 2 – Nuk jam dakord; 3 – Neutral; 4 – Jam dakord; 5 – Jam plotësisht dakord.</p>
<p>Indikator 5:</p>	<p>Indikator i praktikave menaxheriale – numri i praktikave të adoptuara nga funksioni qendror i komunikimit, nga një total prej 10 të tillash.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategjia dhe aktiviteti i komunikimit është tërësisht i lidhur me objektivat e biznesit të organizatës (në pushtetin qendror, Marrëveshjet e Shërbimit Publik dhe Objektivat Strategjike Departamentale); 2. Aktiviteti i komunikimit, në pjesën më të madhe, mbështetet në një strategji komunikimi të konsoliduar; 3. Strategjia e komunikimit dhe plani vjetor janë nënshkruar nga bordi përkatës ose grupi menaxherial; 4. Strategjia, plani dhe aktiviteti komunikues mbështeten në kuptimin dhe perceptimin e qytetarit/audiencës, atëherë kur është e mundshme dhe e përshtatshme; 5. Aktiviteti i jashtëm komunikues është integral përgjatë kanaleve të komunikimit dhe përfshin kompozimin e përshtatshëm të marketingut, medias, aktivitetit digjital dhe palëve të interesit; 6. Produktet dhe rezultatet e komunikimit vlerësohen përmes metodave të përshtatshme. Gjetjet përdoren për të informuar aktivitetin e ardhshëm komunikues; 7. Zyrtari më i lartë në institucion me funksion parësor komunikimin është anëtar ose raporton direkt tek bordi ose grupi ekuivalent menaxherial; 8. Komunikuesit këshillojnë vazhdimisht kolegët që lëvrojnë politikat dhe operacionet në aspekte të përpunimit të strategjisë; 9. Institucioni ofron ngritje të vazhdueshme profesionale për të gjithë stafin komunikues dhe të gjithë anëtarët e këtij stafi janë trajnuar përgjatë vitit të kaluar;

	10. Institucioni ka ulur koston e prokurimit të produkteve dhe shërbimeve komunikuese këtë vit (që do të thotë, shërbimet e prokuruarra të përfshira në Indikatorin 1: Kostot), bazuar në një krahasim zë për zë me vitin e kaluar.
--	---

4. DETAJIMI I PËRKUFIZIMEVE PËR INDIKATORËT

Numri referues	Indikatori 1
Përshkrimi	<p>Kostot e komunikimit ndaj kostove operative të organizatës</p> <p>a) Kosto totale e komunikimit ndaj totalit të kostove operative të organizatës;</p> <p>b) Kosto e funksionit qendror të komunikimit ndaj kostove operative të organizatës;</p> <p>c) Kosto e komunikimit derivat ndaj kostove operative të organizatës.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Niveli i investimeve në aktivitetin komunikues duhet të reflektojë sfidën e komunikimit me të cilën përballen organizata dhe jo madhësinë e organizatës.</p> <p>Ky indikator është një standard rëndom i përdorshëm që synon të përcaktojë nëse koston e operimit të aktivitetit komunikues janë në proporcion me burimet që po menaxhon ky funksion.</p> <p>Matja e koston totale të funksionit të komunikimit si përqindje ndaj kostove totale organizacionale i mundëson menaxhimin të institucionit të monitorojë nga afër koston financiare dhe mund të përdoret për të gjurmuar trendin përgjatë çdo intervali kohor të përzgjedhur.</p> <p>Organizatave mund ta përdorin gjithashtu indikatorin për t'u krahasuar me organizata të tjera që hasin sfida të ngjashme komunikimi dhe, nëse konstatojnë se po shpenzojnë më shumë sesa simotrat e tyre, atëherë mund të marrin në konsideratë rritjen e eficiencës së tyre, duke integruar njëkohësisht edhe performancën e indikatorëve të tjerë institucionalë.</p> <p>Po kështu, organizatat duhet të shqyrtojnë sesa fonde për komunikim kanalizohen në funksionin qendror krahasuar me fondet e kanalizuar në funksionin derivat. Eficiencia mund të rritet për shembull duke e centralizuar shpenzimin për komunikim.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në shifrat e vitit më të fundit fiskal.</p> <p>Pika (a) më sipër është shumë e pikave (b) dhe (c). Institucionet të cilat nuk kanë komunikim derivat, duhet ta lënë pa plotësuar pikën (c).</p> <p>Fragmentimi i kostove mbulon dy fusha të gjera – koston e mbajtjes së funksionit brenda departamentit për të lëvruar shërbimin e komunikimit (përkufizuar si kosto operative dhe administrative) dhe kosto totale e lëvrimit të funksionit të komunikimit (përkufizuar si kosto programi). Kostot duhet të përfshijnë aktivitetin komunikues, financimi i të cilit është bërë me fonde nga jashtë funksionit qendror të komunikimit.</p> <p>Për të përcaktuar koston e funksionit të komunikimit për pikat (a), (b) dhe (c) si përqindje ndaj totalit të kostove operative institucionale (shpenzimeve), referoju kategorive të kostove brenda fokusit dhe përfshi sa vijon:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve, përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, pensionet dhe koston e rekrutimit; ▪ Kostot e teknologjisë së informacionit, pra kostot që menaxhon direkt funksioni i komunikimit; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kostot e nën-kontraktimit; ▪ Kosto të tjera (për shembull: kancelarirat apo furnitura të tjera). <p>Për stafin e komunikimit derivat në organizatë, duhet përfshirë kostoja totale e stafit që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitetin e komunikimit.</p> <p>Kostot operative të organizatës (shpenzimet) i referohen kostove për lëvrimin e përgjegjësive/produkteve primare të organizatës. Në këto shpenzime nuk futen transfertat, buxhetimet kapitale, grantet, autorizimet dhe fonde të tjera të cilat u kalojnë palëve të treta, si për shembull grantet që iu bëhen OJF-ve. Duhet përfshirë pagesat që iu bëhen kontraktorëve në kuadër të përgjegjësive të organizatës (si për shembull, kontrata e pastrimit me një autoritet vendor).</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto totale e komunikimit = 865.000 ALL Kosto totale të institucionit = 200.000.000 ALL $865.000 / 200.000.000 = 0,43\%$ E njëjta gjë për pikat (b) dhe (c)</p>
Numri referues	Indikatori 2
Përshkrimi	Stafi i komunikimit ndaj totalit të stafit <ol style="list-style-type: none"> a) Stafi komunikues ndaj totalit të stafit organizacional; b) Stafi i funksionit qendror të komunikimit ndaj totalit të stafit organizacional; c) Stafi i komunikimit derivat ndaj totalit të stafit organizacional.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Numri i stafit reflekton përgjithësisht rrjedhjen dhe volumin e punës brenda funksionit të komunikimit, të tilla si: numri dhe madhësia e fushatave në një vit të caktuar financiar.</p> <p>Ky indikator parametrizon kosto-efektivitetin e funksionit të komunikimit dhe plotëson indikatorin e mësipërm për koston totale. Krahasimet mes organizatave dhe funksioneve të tyre komunikuese duhet të trajtohen me kujdes. Këto krahasime janë me shumë vlera kur organizatat krahasohen me simotrat e tyre. Në këto raste duhen gjurmuar arsyet e diferencave të mëdha në këtë indikator.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në shifrat e vitit më të fundit fiskal.</p> <p>Pika (a) është shumë e pikave (b) dhe (c). Organizatat të cilat nuk kanë funksion derivat komunikimi, duhet ta lënë bosh pikën (c).</p> <p>Stafi total i komunikimit përfshin të gjitha postet komunikuese, si në funksionin qendror, ashtu edhe në atë derivat të komunikimit. Përfshihet stafi mbështetës, si administratorët apo menaxherët e biznesit.</p> <p>Postet komunikuese përkufizohen si poste në të cilat stafi shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete dhe produkte brenda fokusit të këtij funksioni.</p>

Disiplinat komunikuese përkufizohen si:

1. Komunikimi i brendshëm

Stafi në këtë prizëm mbulon:

- Angazhimin me punonjësit;
- Menaxhimin e ndryshimit;
- Menaxhimin e kanalit të brendshëm të komunikimit.

2. Media sociale/digjitale

Stafi në këtë aspekt mbulon:

- Përdorimin e mediave elektronike për të shënjestruar audiencën, brenda dhe jashtë organizatës;
- Kanalet kyç, që përfshijnë Internetin dhe intranetin për organizatën dhe median sociale.

3. Komunikimi strategjik

Stafi në këto poste mbulon:

- Këshillim mbi komunikim strategjik, në bashkëpunim me grupet e hartimit të politikave;
- Angazhimin me palët e interesit;
- Perceptimin qytetar.

4. Komunikimi institucional

Stafi mbulon:

- Menaxhimin e markës;
- Menaxhimin e reputacionit të institucionit;
- Publikimet institucionale (për shembull, raportet vjetore);
- Mund të përfshijë gjithashtu edhe komunikimin digjital, angazhimin me palët e interesit dhe komunikimin e brendshëm.

5. Marketingu

Stafi në këtë aspekt organizacional mbulon:

- Menaxhimin e fushatave (për shembull, menaxhimi i agjencive, vlerësimi i fushatave, eventet, etj);
- Marketingun e sponsorship-it dhe partnership-it;
- Perceptimin konsumator;
- Kërkimin dhe vlerësimin;
- Angazhimin me palët e interesit;
- Publikimet, përfshirë prokurimin e printimeve, dizajnit dhe redaktimin dhe të drejtën e autorit për materialet e printuara me fokus qytetarin/klientin.

6. Media/shtypi

Stafi në këtë funksion merret me:

- Çështjet mediatike;
- Vizitat/eventet ministrore me fokus mediatik;
- Planifikimin e medias (për shembull, menaxhimi i platformave mediatike);
- Marrëdhëniet me publikun;
- Shkrimin e teksteve verbale;
- Çështjet publike (në varësi të organizatës).

7. Menaxhimi i lartë

Menaxherët e lartë, roli i të cilëve nuk është i lidhur vetëm me një nga disiplinat e mësipërme. Në këtë kategori përfshihen zakonisht

	<p>Drejtorët, Drejtorët e Përgjithshëm, Sekretarët e Përgjithshëm, etj., (stafi i menaxhimit të lartë, roli i të cilit është i lidhur me një disiplinë të caktuar, si për shembull Drejtori i Marketingut, duhet të raportohet në atë kategori, me hierarkinë përkatëse).</p> <p>8. Stafi mbështetës</p> <p>Stafi mbështetës përfshihet kur shpenzojnë më shumë se 50% të kohës së punës në mbështetje të aktivitetit të komunikuesve. Ata mund të jenë të pozicionuar brenda funksionit qendror të komunikimit ose të mbështesin komunikuesit derivatë në kuadër të një udhëzimi politik.</p> <p>Staf mbështetës mund të jenë administratorët ose stafi i një funksioni mbështetës në një biznes më të gjerë. Të tillë mund të jenë për shembull: menaxherët operativë, asistentët personalë të një menaxheri të lartë, koordinatori i një programi, sekretarja e institucionit, etj.</p>
Numri referues	Indikatori 3
Përshkrimi	<p>Stafi profesional i komunikimit ndaj totalit të stafit të komunikimit</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Komunikuesit profesionistë ndaj totalit të komunikuesve; b) Komunikuesit profesionistë brenda funksionit qendror të komunikimit ndaj të gjithë komunikuesve brenda po këtij funksioni; c) Komunikuesit derivatë profesionistë ndaj totalit të komunikuesve derivatë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori duhet llogaritur mbi shifrat e vitit më të fundit financiar. Pika (a) është shumë e pikave (b) dhe (c). Organizatat që nuk disponojnë komunikimin derivat, duhet ta lënë bosh pikën (c).</p> <p>Indikatori tregon proporcionin e komunikuesve që konsiderohen profesionistë. “Komunikues” është i gjithë stafi komunikues që luan rol komunikimi. Nocioni e përjashton stafin mbështetës, për shkak se ai nuk luan rol komunikues.</p> <p>Komunikuesit nuk kanë nevojë për një kualifikim specifik për të bërë punën e tyre, megjithatë këshillohet që njerëzit të cilët kryejnë funksione komunikimi për më shumë se 50% të kohës së tyre të punës, të vlerësohen për aftësitë e tyre komunikuese gjatë procesit të rekrutimit ose të zotërojnë një certifikatë në komunikim.</p> <p>Organizatat të cilat disponojnë një proporcion të madh komunikuesish, të cilët nuk mund të quhen profesionistë sipas këtyre përkufizimeve, këshillohen të rrisin profesionalizmin e stafit të tyre komunikues përmes mësim, zhvillimit dhe rekrutimit.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori i referohet numrit të punonjësve në poste komunikimi përgjatë vitit të fundit. Ndryshe nga mënyra e matjes së indikatorit 2, ku numri i punonjësve shprehet në ekuivalentë të punësimit me kohë të plotë, numri i komunikuesve profesionistë duhet shprehur si numër i plotë.</p> <p>Numri total i komunikuesve të raportuar sipas këtij indikator, mund të ndryshojë disi nga numri i posteve të raportuara sipas Indikatorit 2. Për shembull, kur dy punonjës ndajnë të njëjtin post ose kur posti është vakant.</p>

	<p>Komunikuesit përkufizohen si staf që shpenzon më shumë se 50% të kohës së tyre të punës në aktivitete dhe produkte që janë brenda fokusit të këtij funksioni.</p> <p>Stafi mbështetës përjashtohet, për shkak se ata nuk kanë role komunikuese dhe si të tillë, profesionalizmi i tyre nuk mund të vlerësohet në terma të kompetencave komunikuese. Ata përjashtohen nga grupi prej të cilit vlerësohet profesionalizmi komunikativ, si edhe nga numri total i komunikuesve prej të cilëve llogaritet si proporcion stafi profesionist.</p> <p>Komunikuesit profesionalë përkufizohen si:</p> <p>a) Të rekrutuar mbi bazën e kompetencës profesionale. Kompetencat komunikuese profesionale përkufizohen si: Aftësi Bazë të Rrjetit Komunikues Menaxherial ose ekuivalentë të tyre. Kompetencat e përgjithshme, si Aftësi Profesionale për Menaxhim, nuk janë kompetenca profesionale komunikuese, megjithëse përmbajnë elementë komunikimi.</p> <p>ose</p> <p>b) Zotërues të një kualifikimi profesional në komunikim Kualifikimet profesionale në komunikim përkufizohen si kualifikime të ofruara nga strukturat industriale të komunikimit ose ekuivalentët me to. Struktura industriale mund të jenë: Institutet për Marrëdhëniet me Publikun, Institutet për Marketing, si edhe struktura të tjera ekuivalente për disiplina të tjera komunikimi. Gjithashtu, kualifikime profesionale janë edhe diplomat e nivelit bachelor dhe master në Promocion, Marketing, Marrëdhënie me Publikun, etj.</p> <p>Informacione shtesë dhe plotësuese për kompetencat rekrutuese mund të gjenden në politikat e rekrutimit për funksionin qendror të komunikimit apo edhe më gjerë në institucionet përkatëse. Auditimi i aftësive mund të përfshijë edhe regjistrin e kualifikimeve profesionale që zotërohen nga stafi.</p> <p><u>Shembull</u> Nr. i punonjësve profesionalisht të kualifikuar në komunikim = 15 Nr. total i punonjësve në komunikim = 40 Raporti = 15/40 = 37,5%</p>
Numri referues	Indikatori 4
Përshkrimi	<p>Indeksi i brendshëm i kënaqësisë konsumatorë (qytetare) dhe palëve të interesit – një indeks kompleks ky, i përpiluar nga përgjigjet e gjeneruara nga qytetarët dhe palët e interesit ndaj një tërësie pyetjesh me shkrim.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funksioni i komunikimit lëvront cilësi të mirë, këshillim profesional në zhvillimin e aktivitetit të komunikimit për të mbështetur objektivat e biznesit tim; 2. Shërbimi që marr nga funksioni komunikues i përmbush pritshmëritë e mia;

	<p>3. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit shpjegojnë ose kuantifikojnë natyrën e kontributit që ky aktivitet do të gjenerojë në lëvrimin e objektivave të biznesit tim;</p> <p>4. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit ofrojnë ekspertizën që më duhet;</p> <p>5. Njerëzit me të cilët punoj në aktivitetin e komunikimit janë proaktivë në kërkimin e rrugëve eficiente për arritjen e objektivave të mia. Ata nuk shpenzojnë thjesht buxhetin që iu është alokuar.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Shqyrtimi i efektivitetit të funksionit të komunikimit qendror përmes matjes së perceptimeve nga klientët e brendshëm dhe palët e interesit. Me kalimin e kohës, organizata duhet të synojë rritjen e proporcionit të stafit, qytetarëve dhe palëve të interesit që shprehin dakordësi me 5 pohimet e mësipërme.</p>
Përkufizimi	<p>Pyetëtori në këtë indikator synon përcaktimin e efektivitetit të funksionit të komunikimit, përmes vlerësimit të perceptimit të këtij funksioni nga ana e qytetarëve dhe palëve të interesit. Me kalimin e kohës, organizatat duhet të synojnë shtimin e proporcionit (peshës relative) të qytetarëve dhe palëve të interesit që shprehin dakordësinë me pikat e mësipërme.</p> <p>Për secilin pohim më lart, qytetarët dhe palët e interesit duhet të shprehin perceptimin e tyre duke përdorur sistemin pikësor: 1 – Nuk jam fare dakord; 2 – Nuk jam dakord; 3 – Neutral; 4 – Jam dakord; 5 – Jam plotësisht dakord.</p> <p>Rezultatet duhet nxirren si % e totalit të përgjigjeve për secilën pyetje. Pyetëtori aplikohet vetëm mbi stafin e përhershëm. Stafit me kontrata një-vjeçare dhe kohë të pjesshme që janë punësuar nga organizata për më shumë se një vit rresht, duhet konsideruar i përhershëm për qëllime të pyetëtorit.</p> <p>Matja e nivelit të cilësisë dhe këshillimit profesional nga funksioni komunikues, kur zhvillohet aktiviteti komunikues në mbështetje të objektivave të biznesit, përkufizon vlerën e inputit nga funksioni komunikues.</p> <p>Kuptimi i biznesit nga funksioni i komunikimit përkufizohet si kontributi që aktiviteti komunikues jep në lëvrimin e objektivave të biznesit.</p>
Numri referues	Indikatori 5
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave të adoptuara nga funksioni qendror i komunikimit, nga një total prej 10 të tillash.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Qëllimi i këtij indikator është vlerësimi i masës në të cilën funksioni qendror i komunikimit përmbush një tërësi praktikash menaxheriale kyç, të cilat do të dëshmojnë nëse ky funksion është i aftë, i maturuar dhe i mbarëvajtur.</p> <p>Nuk pritet që shumica e organizatave t'i kenë adoptuar të gjitha praktikat e listuara kur masin veten ndaj këtij indikator. Ajo që duhet synuar është rritja e numrit të praktikave të adoptuara me kalimin e</p>

	<p>kohës. Lista e praktikave duhet përditësuar me modifikimet e ardhshme që mund të pësojë ky indikator.</p> <p>Nëse indikatori i referohet planeve, strategjive apo dokumenteve të tjera, këto dokumente duhet t'i vihen në dispozicion grupit të auditimit sipas kërkesës së tij.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Kategoria aplikohet mbi funksionin qendror të komunikimit.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategjia dhe aktiviteti i komunikimit është tërësisht i lidhur me objektivat e biznesit të organizatës (në pushtetin qendror, Marrëveshjet e Shërbimit Publik dhe Objektivat Strategjike Departamentale); 2. Aktiviteti i komunikimit, në pjesën më të madhe, mbështetet në një strategji komunikimi të konsoliduar; 3. Strategjia e komunikimit dhe plani vjetor janë nënshkruar nga bordi përkatës ose grupi menaxherial; 4. Strategjia, plani dhe aktiviteti komunikues mbështeten në kuptimin dhe perceptimin e qytetarit/audiencës, atëherë kur është e mundur dhe e përshtatshme; 5. Aktiviteti i jashtëm komunikues është integral përgjatë kanaleve të komunikimit dhe përfshin kompozimin e përshtatshëm të marketingut, medias, aktivitetit digjital dhe palëve të interesit; 6. Produktet dhe rezultatet e komunikimit vlerësohen përmes metodave të përshtatshme. Gjetjet përdoren për të informuar aktivitetin e ardhshëm komunikues; 7. Zyrtari më i lartë në institucion me funksion parësor komunikimin është anëtar ose raporton direkt tek bordi ose grupi ekuivalent menaxherial; 8. Komunikuesit këshillojnë vazhdimisht kolegët që lëvrojnë politikat dhe operacionet në aspekte të përpunimit të strategjisë; 9. Institucioni ofron ngritje të vazhdueshme profesionale për të gjithë stafin komunikues dhe të gjithë anëtarët e këtij stafi janë trajnuar përgjatë vitit të kaluar; 10. Institucioni ka ulur koston e prokurimit të produkteve dhe shërbimeve komunikuese këtë vit (që do të thotë, shërbimet e prokuruar të përfshira në Indikatorin 1: Kostot), bazuar në një krahasim zë për zë me vitin e kaluar. <p>Për secilën praktikë shënohet “po”, nëse organizata e ka implementuar tërësisht atë.</p> <p>Për secilën praktikë shënohet “jo”, nëse organizata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuk e ka implementuar fare praktikën; ▪ E ka në plan implementimin e praktikës, por aktualisht nuk po e bën atë; ▪ Po e implementon aktualisht praktikën, por jo plotësisht. <p>Maksimumi i vlerësimit pozitiv që mund të marrë një organizatë në praktikën e mësipërme është 10, minimumi 0. Secila praktikë vlerësohet me 1.</p>

Indikatorët e Teknologjisë së Informacionit

Udhëzues i indikatorëve vlerë-shtues për teknologjinë e komunikimit dhe informacionit

1. HYRJE

Ky dokument përcakton indikatorët për funksionin ICT.

Udhëzuesi starton me përkufizimin e funksionit dhe vijon me identifikimin e tematikave kyçe që mbulojnë kërkesat për një funksion ICT modern dhe vlerë-shtues. Fokusi dhe tematikat kyçe përfshihen në informacionin e përgjithshëm dhe detajohen në indikatorët primarë dhe sekondarë.

2. FOKUSI

Termi ICT ka fituar popullaritet të gjerë në sektorin publik, duke mbuluar konvergencën e teknologjive kompjuterike dhe atyre të komunikimit. Le të japin fillimisht një përkufizim të shkurtër të termit ICT.

“Shërbimet e teknologjisë së komunikimit dhe informacionit i referohen tërësisë së proceseve për vënien nën zotërim, ruajtjen, manipulimin dhe shpërndarjen e të dhënave dhe informacionit”

Procesi është zakonisht i automatizuar, por mbulon edhe procedura që mund të kryhen manualisht. Termat “teknologji e informacionit” (IT) dhe “sisteme informacioni” (IS) përdoren ende në mënyrë të përkëmbyer. IT i referohet komponentëve teknikë të përdorur për të siguruar një sistem informacioni. IS i referohet pjesëve të paprekshe të sistemit, domethënë programeve dhe të dhënave që mbahen nga pajisjet e posaçme.

Fokusi i funksionit ICT mbulon të gjitha aspektet e infrastrukturës, sistemeve, proceseve dhe disiplinave të nevojshme për të mbështetur:

- Lëvrimin efektiv të objektivave të biznesit;
- Përdoruesit e teknologjisë në zhvillimin e aftësive dhe kompetencave të tyre përmes trajnimit dhe mësimi;
- Menaxhimit të informacionit si një aset institucional;
- Ndryshimet organizacionale përmes përdorimit inovativ të teknologjisë; dhe
- Promovimit dhe stimulimit në adoptimin e një sërë praktikash të mira përgjatë fushave kryesore, përfshirë menaxhimin e projektit dhe programit, lëvrimin e shërbimeve elektronike, etj.

3. TEMATIKAT KYÇE

Me qëllim filtrimit të indikatorëve vlerë-shtues për funksionin ICT, kemi identifikuar disa aspekte (tematika) kyçe që reflektojnë një funksion ICT modern dhe të mbarë-vajtur.

- Strategjia ICT
- Sipërmarrja me biznesin;
- Qeverisja;
- Arkitektura ICT dhe menaxhimi i aseteve;
- Konfigurimi, zhvillimi dhe integrimi;
- Menaxhimi i informacionit;

- Siguria e informacionit;
- Menaxhimi i performancës;
- Menaxhimi i furnitorëve dhe burimeve strategjike;
- Menaxhimi i projektit, programit dhe portofolit;
- Menaxhimi i aftësive;
- Lëvrimi i shërbimit;
- Mbështetja e shërbimit.

Këto tematika janë shkëputur nga programi i Standardeve Kombëtare të Lëvrimin të E-Shërbimit, një program i cili po përpunon standardet elektronike për një larmi fushash shërbimi të qeverisjes lokale, përfshirë edhe ICT-në. Këto tematika ofrojnë një këndvështrim të balancuar midis kërkesave strategjike dhe operative të ICT-së për lëvrimin e shërbimeve dhe mund të aplikohen në të gjitha fushat e sektorit publik.

Organizatrat sigurisht që mund t'i lëvrojnë shërbimet në mënyra të ndryshme, fjala vjen: t'i menaxhojnë vetë, t'i menaxhojnë në bashkëpunim me palë të tjera, t'i nënkontraktojnë (plotësisht ose pjesërisht), t'i prodhojnë vetë, etj, etj. Pavarësisht mënyrave të lëvrimin, performanca e përgjithshme organizacionale në funksionin ICT nuk duhet të ndikohet.

4. PËRMBLEDHJE E LISTËS SË INDIKATORËVE

Indikatori	
Indikatori primar 1	Kosto e funksionit ICT (që nënkupton shpenzimet nga departamenti ICT ose ekuivalentë me të, përfshirë kostot për punonjësit dhe shpenzimet e përgjithshme të bashkëlidhura me to), si proporcion i kostove operative totale të organizatës.
Indikatori primar 2	Kompetenca ICT e përdoruesit Kompetencat përkufizohen si vijon: a) Përdorimi i postës elektronike, bashkëlidhja e dokumenteve të ndryshëm në postën elektronike; b) Përdorimi i motorëve të kërkimit, si për shembull: Google, për të gjetur informacione nga intraneti apo Interneti; c) Përdorimi i programeve apo aplikacioneve procesuese, si për shembull: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, etj.; d) Zgjidhja e problemeve elementare, duke përdorur menytë e ndihmës; e) Menaxhimi elektronik i dokumenteve dhe garantimi i sigurisë së tyre edhe në raste sulmi apo incidentesh virtuale.
Indikatori primar 3	a) Proporcioni i incidenteve të zgjidhura përmes shërbimeve aktuale të kontraktuara; b) Numri i incidenteve për përdorues.
Indikatori primar 4	Indeksi i lëvrimin të projektit. 10 projektet më të mira sipas, për shembull, kostos, riskut, impaktit apo rëndësisë.
Indikatori primar 5	Proporcioni i 5 aktiviteteve transaksionale më të mira, që janë realizuar përmes kanaleve elektronike.
Indikatori primar 6	Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indikator kompleks, i hartuar përmes përgjigjeve ndaj një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe përdoruesve.

	<p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni ICT mbështet efektivisht lëvrimin e objektivave strategjike të organizatës; ▪ Funkzioni ICT është proaktiv dhe novator në sigurimin e zgjidhjeve teknologjike për të përmbushur nevojat institucionale; ▪ Funkzioni ICT menaxhon implementimin, mirëmbajtjen dhe përmirësimin e sistemeve kryesore institucionale, në mënyrë të vazhdueshme, efektive dhe atëherë kur duhet. ▪ Funkzioni ICT shton vlerë në organizatë; ▪ Funkzioni ICT ka kapacitetin dhe hapësirat e nevojshme për të mbështetur transformimet e mëdha institucionale. <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni ICT i përgjigjet shpejt kërkesave dhe problemeve të mia; ▪ Sistemet ICT janë të besueshme; ▪ Mbështetja e ofruar nga ICT përmbush efektivisht nevojat e mia; ▪ Funkzioni ICT mbështet efektivisht lëvrimin e objektivave strategjike organizacionale; ▪ Sistemet ICT ofrojnë informacionin që më duhet, ku dhe kur më duhet.
<p>Indikatori primar 7</p>	<p>Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar institucionalisht nga një total prej 10 të tillash.</p> <p>Shërbimi ICT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marrëveshjet Formale të Nivelit të Shërbimit po funksionojnë në përmbushje të kërkesave të punonjësve kyç brenda institucionit, të cilët kanë përgjegjësinë e menaxhimit të organizatës. Mbledhjet monitoruese të rregullsisë së shërbimit mbahen periodikisht, sikurse është rënë dakord. 2. Ekzistojnë procedura formale që mbështesin funksionin dhe operacionet ICT, bazuar në udhëzues të praktikës së mirë, siç është për shembull COBIT (Kontrolli i Objektivave për Informacionin dhe Teknologjinë e lidhur me të), ITIL (Libraria e Infrastrukturës IT), ISO/IEC: 2000 dhe/ose sektor tjetër që adreson metodat apo udhëzimet. 3. Garantimi i cilësisë së informacionit dhe menaxhimi i sigurisë po drejtohen dhe implementohen në përputhje me ISO 27001 (ose ekuivalentë me të). 4. Anketat për kënaqësinë konsumatore kryhen të paktën një herë në dy vjet dhe rezultatet publikohen. Në varësi të rezultateve, mund të përgatiten edhe plane përmirësimi kur është e nevojshme. 5. Në rast raportimi incidentesh dhe pasi ndërmerren hapat korrektuese, bëhet një anketim. Të dhënat renditen dhe

	<p>analizohen të paktën një herë në muaj dhe përdoren për të përmirësuar cilësinë e shërbimit.</p> <p>6. Ekziston një program zhvillimi profesional për stafin ICT, i cili garanton se stafi po përfiton të paktën 5 ditë trajnim të pandërprerë (trajnim relevant të akredituar) në vit. Trajnimi duhet të mbulojë aspekte teknike, menaxheriale dhe organizacionale.</p> <p>Menaxhimi</p> <p>7. Zyrtari me eksperiencë më të gjatë në organizatë në funksionin ICT i raporton direkt Bordit Ekzekutiv/ Menaxherial të Organizatës.</p> <p>8. Menaxhimi strategjik i organizatës ndërthur menaxhimin, lidërsipin dhe planifikimin afatgjatë në strategjinë institucionale.</p> <p>9. Organizata ka vlerësuar kompetencën ICT të përdoruesve finalë brenda 12 muajve të fundit dhe ka garantuar programin e përshtatshëm të trajnimit dhe zhvillimit për të adresuar dobësitë. Lëvrimi i këtij programi monitorohet mbi baza 3-mujore.</p> <p>10. Proceset menaxheriale të mbarëvajtjes së punëve funksionojnë normalisht për të përmbushur shërbimet ICT dhe të tjera, sipas afateve kohore të rëna dakord. Këto procese testohen të paktën një herë në vit dhe rishikohen në mënyrë periodike për të konfirmuar përshtatshmërinë e tyre.</p>
--	--

Indikatori	
Indikatori sekondar 1	Kosto e ofrimit të asistencës teknike: a) Për përdorues; b) Për post
Indikatori sekondar 2	Përdorues për post
Indikatori sekondar 3	Disponibiliteti i munguar i shërbimeve ICT për përdoruesit.
Indikatori sekondar 4	Proporcioni i përdoruesve që janë në gjendje të aksesojnë rrjetin dhe sistemet nga jashtë institucionit.
Indikatori sekondar 5	Kosto e blerjes për: a) Desktop; b) Laptop

5. INFORMACION I DETAJUAR PËR INDIKATORËT PRIMARË

Fokusi organizacional

Indikatorët vijues adresojnë gjithë organizatën dhe jo thjesht funksionin ICT. Organizatat i përftojnë dhe përdorin shërbimet ICT në mënyra të ndryshme (si p.sh përmes shërbimeve të menaxhuara, shërbimeve partnere apo shërbimeve nga departamenti përkatës brenda organizatës). Organizata duhet të garantojë se të gjitha shërbimet ICT që ajo përdor apo përfiton përfshihen në shtjellimin e indikatorëve të mëposhtëm. Për shembull, për indikatorin primar 1 që adreson koston e funksionit ICT, audituesi i performancës duhet të përfshijë të gjitha kostot organizacionale, gjeneruar brenda apo jashtë saj. Duhet përfshirë

gjithashtu kostot për çdo departament apo specialist ICT, nëse ato janë të identifikueshme dhe të matshme.

Numri referues	Indikatori primar 1
Përshkrimi	Kosto e funksionit ICT (që nënkupton shpenzimet nga departamenti ICT ose ekuivalentë me të, përfshirë kostot për punonjësit dhe shpenzimet e përgjithshme të bashkëlidhura me to), si proporcioni i kostove operative totale të organizatës.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Një indikator kryesor që mat efektivitetin e koston së funksionit ICT. Në interpretimin e rezultateve të tyre për këtë indikator, organizatat duhet të marrin gjithaq në konsideratë edhe performancën ndaj indikatorëve: 3 (zgjidhja e shpejtë e incidenteve të raportuara), 4 (indeksi i menaxhimit dhe lëvrimit të projektit), 5 (proporcioni i angazhimit në kanalet elektronike të lëvrimit), 6 (indeksin e kënaqësisë konsumatore) dhe 7 (indeksin e praktikave menaxheriale).
Përkufizimi	<p>Indikatori mbështetet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Kosto e funksionit ICT duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koston e punësimit të stafit që mbulon funksionin ICT (përfshirë të ardhurën neto, pensionin dhe koston e rekrutimit); ▪ Të gjitha kostot relevante të akomodimit të funksionit ICT, fjala vjen: serverat, qendrat e informacionit, etj. ▪ Furniturat/mallrat e konsumit; ▪ Kostot e nën-kontraktimit (duhen përfshirë të gjitha kostot për nën-kontraktimet); ▪ Investimi në infrastrukturën dhe sistemet ICT, për të gjithë organizatën në tërësi; ▪ Ndryshimi vjetor në kapitalin qarkullues neto të pajisjeve ICT; ▪ Kosto të tjera. <p>Shënim: Indikatori sekondar 1 – Kosto e ofrimit të asistencës, është një nën-bashkësi e këtij indikatori.</p> <p>Në rastet kur stafi ICT është “i tretur” në organizatë, duhet përfshirë kosto totale e atyre punonjësve që shpenzojnë më tepër se 50% të kohës së punës në aktivitetet ICT.</p> <p>Kostot organizacionale të mbarëvajtjes së funksionit ICT janë kostot e lëvrimit të përgjegjësive primare të organizatës. Modifikimet për kostot e pensionit, sikurse kërkohet nga FRS 17, duhen përjashtuar nga kostot operationale. Kostot vjetore të shërbimit duhen përfshirë si të tilla.</p> <p>Duhen përjashtuar gjithashtu transfertat, buxhetimi i kapitalit, grantet, autorizimet dhe çdo fond tjetër që i kalon një tjetër institucioni, si për shembull grantet që bëhen për OJF-të.</p> <p>Duhen përfshirë pagesat për çdo kontraktor shërbimi që përfshihet në misionin e organizatës (për shembull, një kontratë pastrimi me një autoritet vendor).</p> <p>Organizatrat që parimisht janë donatore të mëdha fondesh, do të rezultojnë në një shifër të lartë të këtij indikatori, për shkak se emëruesi</p>

	<p>i formulës së përdorur është më i vogël sesa ai i organizatave të tjera. Në të tilla raste, organizatat duhet ta krahasojnë performancën e tyre me simotrat e së njëjtës natyrë.</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto e funksionit ICT = 865.000 ALL Qarkullimi = 200 milionë ALL Kosto e funksionit ICT ndaj totalit organizacional = $865.000/200.000.000 = 0,43\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 2
Përshkrimi	Kompetenca ICT e përdoruesit
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator vlerëson kompetencën ICT të përdoruesve, mbështetur në një vetë-vlerësim në kuadër të një seti detyrash specifike. Indikatoru mundëson organizatave të vlerësojnë efektivitetin e tyre në adresimin e nevojave për trajnim ICT të stafit që punësojnë. Një fuqi punëtore e mirë-trajnuar, kompetente dhe e aftë, është thelbësore në mbështetjen e organizatave me infrastrukturë elektronike. Organizatat duhet të synojnë rritjen progresive të kompetencës së përdoruesve, periudhë pas periudhe.</p>
Përkufizimi	<p>Një përdorues përkufizohet si një individ që duhet të operojë ICT në përmbushjen e rolit dhe përshkrimit të vet funksional. Për qëllime të këtij indikator, vlerësimi duhet bërë për të gjithë ata punonjës që zotërojnë një llogari në rrjetin institucional.</p> <p>Indikatoru fokusohet në 5 kompetenca kyç, sikurse specifikohet në vijim.</p> <p>Përdoruesve iu kërkohet të vetë-vlerësojnë nivelin e tyre të kompetencës, përmes një sistemi vlerësimi me 3 nivele:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detyra ime në organizatë nuk ma kërkon të jem në gjendje ta kryej këtë gjë; 2. Nëse do të kisha më shumë apo aftësi më të mira, do ta bëja më efektivisht punën time; 3. Kam aftësi të mjaftueshme për ta bërë punën time. <p>Për lehtësi në mbledhjen e informacionit, sugjerohet që organizatat ta realizojnë këtë anketim në të njëjtën kohë me anketën për kënaqësinë konsumatore të indeksit primar 6. Anketa gjendet në aneksin 2.</p> <p>Kompetencat përkufizohen si vijon:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Përdorimi i postës elektronike për komunikim dhe bashkëlidhje dokumentesh; b) Përdorimi i motorëve të kërkimit, si për shembull, Google, për të gjetur informacione nga intraneti apo Interneti; c) Përdorimi i programeve apo aplikacioneve procesuese, si për shembull: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, etj.; d) Zgjidhja e problemeve elementare, duke përdorur menytë e ndihmës; e) Menaxhimi elektronik i dokumenteve dhe garantimi i sigurisë së tyre edhe në raste sulmi apo aksidentesh virtuale.

Numri referues	Indikatori primar 3
Përshkrimi	a) Proporcioni i incidenteve të zgjidhura përmes shërbimeve aktuale të kontraktuara; b) Numri i incidenteve për përdorues.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator vlerëson performancën e funksionit ICT në rikuperimin e shërbimit brenda një kohe të parashikuar, në rast raportimi të një incidenti nga një përdorues.</p> <p>Për këtë indikator përdoret zgjidhja e problemit brenda nivelit të kontraktuar të shërbimit dhe jo zgjidhja brenda intervaleve kohore të përcaktuara, duke mbajtur në konsideratë se nivelet e shërbimit ka shumë të ngjarë të jenë specifike për sektorë të ndryshëm edhe brenda organizatës (për shembull, disa organizata do të kenë nevojë për shërbim 24/7, ndërkohë që disa të tjera jo).</p> <p>Organizatata duhet të synojnë përmirësimin periodik të këtij indikator, shprehur në rritjen e përqindjes së incidenteve të rikuperuara brenda niveleve të kontraktuara të shërbimit.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori llogaritet si raport midis numrit të incidenteve të zgjidhura brenda niveleve të kontraktuara të shërbimeve me numrin total të incidenteve të raportuara.</p> <p>Një incident përkufizohet si një ngjarje që nuk është pjesë e procedurës rutinë apo operimit standard të një shërbimi dhe që shkakton ose mund të shkaktojë ndërprerje ose reduktim të cilësisë së shërbimit.</p> <p>Një incident nuk duhet të përfshijë porositjen e pajisjeve, kërkesat për ndryshim, ndryshimin e fjalëkalimit dhe kërkesa të tjera, të cilat nuk kërkojnë një zgjidhje.</p> <p>Intervali kohor i adresimit standard të incidentit duhet të startojë kur incidenti raportohet nga përdoruesi nëpërmjet telefonit, postës elektronike, verbalisht, etj.</p> <p>Incidenti do të konsiderohet i zgjidhur atëherë kur përdoruesi të jetë në gjendje të vazhdojë punën normalisht, edhe në rastet kur këtë e bën përkohësisht, si për shembull kur huazon një pajisje. Indikatorin mat rikuperimin e shërbimit dhe jo rregullimin teknik të problemit.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>a) Përqindja e incidenteve të zgjidhura brenda niveleve të kontraktuara të shërbimit: Numri total i incidenteve = 6.495 Numri i incidenteve të zgjidhura përmes shërbimeve të kontraktuara = 5.678 Përqindja e incidenteve të zgjidhura brenda niveleve të kontraktuara të shërbimit = $5.678/6.495 = 87,42\%$.</p> <p>b) Numri i incidenteve për përdorues: Numri total i incidenteve = 6.495 Numri i përdoruesve = 840 Mesatarja e incidenteve për përdorues = $6.495/840 = 7,7$</p>

Numri referues	Indikatori primar 4
Përshkrimi	Indeksi i lëvrimin të projektit 10 projektet më të mira sipas, për shembull, kostos, riskut, impaktit apo rëndësisë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori vlerëson efektivitetin organizacional në menaxhimin e projekteve ICT, duke matur 10 projektet madhore kundrejt një seti të mirë-përkufizuar kriteresh. Organizatave duhet të synojnë përmirësimin periodik të pikësimit mesatar që gjeneron indeksi.
Përkufizimi	<p>10 projektet madhore që kanë përfunduar brenda vitit të fundit financiar duhet të vlerësohen kundrejt kriterëve të renditura më poshtë.</p> <p>Duhet përfshirë gjithashtu edhe projektet që kanë përfunduar në vitin e fundit financiar, por që mund të kenë startuar në vitin e mëparshëm financiar.</p> <p>Projektet që janë parashikuar për vitin e fundit financiar, por nuk janë skeduar për t'u përfunduar brenda vitit, nuk duhen përfshirë.</p> <p>Synimi i këtij indikatori është parametrizimi i suksesit të organizatës në menaxhimin e projekteve ICT. Rrjedhimisht, ai mund të aplikohet për të gjitha projektet, pavarësisht se kush i nis/sponsorizon ato, me kushtin e vetëm që projekti të menaxhohet nga persona brenda organizatës.</p> <p>Secila përgjigje pohuese vlerësohet me 1 (një) pikë. Secila përgjigje mohuese vlerësohet me 0 (zero) pikë. Ky sistem vlerësimi mundëson llogaritjen e një pikavarazhi total për çdo projekt. Indikatori llogaritet më pas si pikavarazh mesatar i të gjitha (10) projekteve.</p> <p>Për t'u plotësuar nga funksioni ICT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A është menaxhuar projekti përmes një metodologjie formale menaxhimi, si për shembull PRINCE 2¹? ▪ A u gjenerua dhe nënshkrua një plan biznesi nga sponsori i projektit? ▪ A i specifikoi plani i biznesit përfitimet e prekshme dhe të matshme (monetare dhe jomonetare) që do të gjenerojë projekti, sëbashku me skedulën kohore të realizimit? ▪ A u ngrit një mekanizëm për të matur dhe vjelë përfitimet monetare dhe jomonetare? ▪ A u bë një rivlerësim pas implementimit për të identifikuar lëSIONET e nxëna dhe për t'i përdorur në projektet e ardhshme? <p>Për t'u plotësuar nga sponsori i projektit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A u lëvrua projekti brenda afateve të parashikuara? ▪ A u lëvrua projekti brenda buxhetit të parashikuar? ▪ A u lëvrua projekti sipas specifikimeve teknike të parashikuara? ▪ A sollë projekti përfitimet e pritshme?

¹ **Projects IN Controlled Environments 2.** Për më shumë shih <http://en.wikipedia.org/wiki/PRINCE2>.

Numri referues	Indikatori primar 5
Përshkrimi	Proporcioni i 5 aktiviteteve transaksionale më të mira, që janë realizuar përmes kanaleve elektronike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator mat përdorimin e kanaleve elektronike nga ana e përdoruesve për të aksesuar shërbimet e sektorit publik.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë shtimin periodik të numrit mesatar të transaksioneve që kryhen përmes kanaleve elektronike.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori mbështetet në të dhënat e vitit më të fundit financiar. Identifikohen fillimisht 5 aktivitetet transaksionale madhore të organizatës, nisur nga vëllimi total i transaksioneve që kryhen përmes kanaleve elektronike dhe të tjera.</p> <p>Për secilin aktivitet identifikohet përqindja e transaksioneve që kryhen përmes kanaleve elektronike. Më pas llogaritet mesatarja për të pesë aktivitetet transaksionale.</p> <p>Kanalet elektronike përfshijnë Internetin, TV Digjitale dhe shërbimet telefonike automatike.</p> <p>Ekziston një varietet i gjerë transaksionesh të sektorit publik që mund të kryhet përmes kanaleve elektronike. Llojet e aktiviteteve që përfshihen për qëllime të këtij indikatori janë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prokurimi i të mirave dhe shërbimeve; ▪ Pagesat për të mirat dhe shërbimet; ▪ Rekrutimi online; ▪ Korrespondenca me komunitetin, përfshirë pranimin e ankesave; ▪ Aplikimet për grante, licenca, përfitime, etj.; ▪ Vlerësimet/kthimet/pretendimet tatimore; ▪ Rezervimet për takime, mbledhje, konferenca, etj.; ▪ Aplikimet për shërbime specifike; ▪ Pagesat e gjobave, kamatë-vonesave, etj.; ▪ Pajisjet për kërkesat online në lidhje me procedurat e sigurisë; <p>Disa organizata mund të kenë procedura apo operacione që kërkojnë pak kontakt me klientët e tyre, por gjithsesi ato duhet të jenë në gjendje të identifikojnë aktivitetet transaksionale që kanë karakter elektronik. Jo domosdoshmërisht këto transaksione do të jenë procese me kontakt ekskluzivisht të jashtëm. Ato mund të jenë edhe procese brenda-për-brenda organizatës, si fjala vjen: sistemet e mbështetjes për punonjësit të tilla si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skedulimi i kurseve online; ▪ Rezervimi i sallave të takimeve apo konferencave; ▪ Regjistrimi i mungesave në punë për shkaqe shëndetësore; ▪ Vlerësimet vjetore apo të tjera; ▪ Pagesat për dieta apo shpenzime të tjera; ▪ Kërkesat për lejen e zakonshme vjetore; ▪ Kohë-shënuesi në punë, etj.

	<p><u>Shembull:</u> Aktiviteti 1 Rezervimi i sallave të takimeve, mbledhjeve, konferencave: Numri i sallave të rezervuara elektronikisht (online) = 5.500 Numri total i rezervimeve (me telefon, ballë për ballë, online, me shkresë) = 26.500 Përqindja e rezervimeve përmes kanaleve elektronike = $5.500 / 26.500 = 20,75\%$.</p> <p>Aktiviteti 2 = 12,45% Aktiviteti 3 = 87,6% Aktiviteti 4 = 100% Aktiviteti 5 = 29,34%</p> <p>Mesatarja për të pesë aktivitetet = $(20,75 + 12,45 + 87,6 + 100 + 29,34) / 5 = 50,03\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 6
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indikator kompleks, i hartuar përmes përgjigjeve ndaj një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe përdoruesve.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator shqyrton efektivitetin e funksionit ICT përmes vlerësimit të perceptimeve nga menaxherët dhe përdoruesit. Ai merr në konsideratë faktin nëse funksioni ICT komunikon efektivisht me menaxherët dhe përdoruesit dhe është reagues ndaj kërkesave të organizatës.</p> <p>Organizatata duhet që, me kalimin e kohës, të shtojnë proporcionin e menaxherëve dhe përdoruesve që shprehen pozitivisht për pohimet e mëposhtme.</p> <p>Organizatata stimulohen t'i trupëzojnë pohimet e mëposhtme në anketat periodike që bëjnë me menaxherët dhe përdoruesit brenda tyre.</p>
Përkufizimi	<p>Menaxherët përkufizohen si titullarë të lartë që kanë përgjegjësinë e vendim-marrjes për shërbimet dhe/ose sistemet ICT, përfshirë dhe blerjen e pajisjeve për këtë funksion.</p> <p>Përdoruesit janë staf i brendshëm i organizatës që përdorin shërbimet ICT, si për shembull menaxherët operacionale, stafi i mesëm dhe i ulët, etj.</p> <p>Pohimet e menaxherëve dhe përdoruesve janë si vijon:</p> <p>a) Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni ICT mbështet efektivisht lëvrimin e objektivave strategjike të organizatës; ▪ Funksioni ICT është proaktiv dhe novator në sigurimin e zgjidhjeve teknologjike për të përmbushur nevojat institucionale; ▪ Funksioni ICT menaxhon implementimin, mirëmbajtjen dhe përmirësimin e sistemeve kryesore institucionale, në mënyrë të vazhdueshme, efektive dhe atëherë kur duhet.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni ICT shton vlerë në organizatë; ▪ Funkzioni ICT ka kapacitetin dhe hapësirat e nevojshme për të mbështetur transformimet e mëdha institucionale. <p>b) Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni ICT i përgjigjet shpejt kërkesave dhe problemeve të mia; ▪ Sistemet ICT janë të besueshme; ▪ Mbështetja e ofruar nga ICT përmbush efektivisht nevojat e mia; ▪ Funkzioni ICT mbështet efektivisht lëvrimin e objektivave strategjike organizacionale; ▪ Sistemet ICT ofrojnë informacionin që më duhet, ku dhe kur më duhet.
Numri referues	Indikatori primar 7
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar institucionalisht nga një total prej 10 të tillash.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Synimi i këtij indikatori është të gjenerojë një vlerësim për masën në të cilën funksioni ICT përmbush një set praktikash kyçe menaxheriale që do të dëshmojnë për një funksion ICT modern, të mbarë-vajtur dhe të konsoliduar e maturuar.</p> <p>Nuk është e thënë që shumica e organizatave të audituara fillimisht t'i kenë adoptuar të gjitha praktikat e listuara më poshtë, por me kalimin e kohës, proporcioni i përgjigjeve pozitive për praktikat e implementuara duhet të rritet progresivisht.</p> <p>Lista e praktikave mund të përditësohet në të ardhmen, me rishikimin e setit të mëposhtëm.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori i praktikave menaxheriale konsiston në 10 pohime.</p> <p>I anketuari duhet të vlerësojë nëse organizata e vet i ndjek praktikat, sikurse janë specifikuar në vijim:</p> <p>Shërbimi ICT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marrëveshjet Formale të Nivelit të Shërbimit po funksionojnë, në përmbushje të kërkesave të punonjësve kyç brenda institucionit, që menaxhojnë organizatën. Mbledhjet monitoruese të rregullsisë së shërbimit mbahen periodikisht, sikurse është rënë dakord. 2. Ekzistojnë procedura formale, që mbështesin funksionin dhe operacionet ICT, bazuar në udhëzues të praktikës së mirë, siç është për shembull COBIT (Kontrolli i Objektivave për Informacionin dhe Teknologjinë e lidhur me të), ITIL (Libraria e Infrastrukturës IT), ISO/IEC: 2000 dhe/ose sektor tjetër që adreson metodat apo udhëzimet. 3. Garantimi i cilësisë së informacionit dhe menaxhimi i sigurisë po drejtohen dhe implementohen në përputhje me ISO 27001 (ose ekuivalentë me të). 4. Anketat për kënaqësinë konsumatore kryhen të paktën një herë në dy vjet dhe rezultatet publikohen. Në varësi të rezultateve,

mund të përgatiten edhe plane përmirësimi kur është e nevojshme.

5. Në rast raportimi incidentesh dhe pasi ndërmerren hapat korrektuese, bëhet një anketim. Të dhënat renditen dhe analizohen të paktën një herë në muaj dhe përdoren për të përmirësuar cilësinë e shërbimit.
6. Ekziston një program zhvillimi profesional për stafin ICT, i cili garanton se stafi po përfiton të paktën 5 ditë trajnim të pandërprerë (trajnim relevant të akredituar) në vit. Trajnimi duhet të mbulojë aspekte teknike, menaxheriale dhe organizacionale.

Menaxhimi

7. Zyrtari me eksperiencë më të gjatë në organizatë në funksionin ICT i raporton direkt Bordit Ekzekutiv/Menaxherial të Organizatës.
8. Menaxhimi strategjik i organizatës ndërthur menaxhimin, lidershipin dhe planifikimin afatgjatë në strategjinë institucionale.
9. Organizata ka vlerësuar kompetencën ICT të përdoruesve finalë brenda 12 muajve të fundit dhe ka garantuar programin e përshtatshëm të trajnimit dhe zhvillimit për të adresuar dobësitë. Lëvrimi i këtij programi monitorohet mbi baza 3-mujore.
10. Proceset menaxheriale të mbarëvajtjes së punëve funksionojnë normalisht për të përmbushur shërbimet ICT dhe të tjera, sipas afateve kohore të rëna dakord. Këto procese testohen të paktën një herë në vit dhe rishikohen në mënyrë periodike për të konfirmuar përshtatshmërinë e tyre.

Për secilën praktikë shënohet “po”, nëse organizata e ka implementuar tërësisht atë.

Për secilën praktikë shënohet “jo”, nëse organizata:

- Nuk e ka implementuar fare praktikën;
- E ka në plan implementimin e praktikës, por aktualisht nuk po e bën atë;
- Po e implementon aktualisht praktikën, por jo plotësisht.

Maksimumi i vlerësimit pozitiv që mund të marrë një organizatë në praktikat e mësipërme është 10, minimumi 0. Secila praktikë vlerësohet me 1.

Lista e mëposhtme ofron detaje të mëtejshme përkufizuese për praktikat specifike:

Praktika menaxheriale 2: COBIT është zhvilluar nga Shoqata e Kontrollit dhe Auditimit të Sistemeve të Informacionit (ISACA) dhe njihet gjerësisht si praktikë e mirë, si nga sektori publik, ashtu edhe ai privat. COBIT ofron një set të mirë-fokusuar standardesh

	organizacionale për orientimin e menaxhimit në qeverisjen e funksionit ICT. ITIL është zhvilluar nga Zyra Qeveritare e Tregtisë dhe ofron një praktikë të mirë menaxheriale për Menaxhimit e Shërbimit IT.
--	--

6. PËRKUFIZIME TË DETAJUARA MBI INDIKATORËT SEKONDARË

Numri referues	Indikatori sekondar 1
Përshkrimi	Kosto e ofrimit të asistencës: a) Për përdorues; b) Për post
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator mat efektivitetin e koston së ofrimit të suportit teknik. Organizatat duhet të synojnë reduktimin periodik të koston për njësi të suportit teknik. Gjithsesi, për interpretimin e rezultateve të këtij indikator, duhen marrë në konsideratë edhe rezultatet e indikatorit primar 3 (proporcioni i incidenteve të zgjidhura brenda niveleve të kontraktuara të shërbimit) dhe indikatorin primar 6 (indeksin e kënaqësisë konsumatore).</p> <p>Shënim: një parametër që shpesh adoptohet nga organizatat për të vlerësuar këtë aspekt, është edhe raporti i stafit suportues me numrin e përdoruesve të ICT-së. Duhet mbajtur parasysh se në rastet kur ky shërbim nën-kontraktohet nga jashtë organizatës, mbledhja dhe përdorimi i dobishëm i të dhënave nuk është i lehtë.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>a) Kosto totale e asistencës teknike ndaj numrit mesatar të përdoruesve përgjatë gjithë vitit.</p> <p>Përkufizimi i këtij indikator performance është bërë nga Shoqata e Menaxhimit të Teknologjisë së Informacionit (SOCITM).</p> <p>Suporti përfshin kostot e stafit për punonjësit e asistencës teknike ICT, si edhe linjës menaxheriale të këtij funksioni. Po kështu, duhen përfshirë dhe kostot kontraktuale, në rastet kur aspekte të asistencës teknike ofrohen nga palë të treta, si edhe kostot e pajisjeve të dedikuara për asistencë teknike.</p> <p>Suporti përkufizohet nga SOCITM si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mirëmbajtja aplikative (vetëm për produktet e përgjithshëm të zyrës); ▪ Programet aplikative (vetëm për produktet e përgjithshme të zyrës – kosto e asistencës, por jo kostoja e blerjes së vetë produkteve); ▪ Administrimi i sistemeve; ▪ Shërbimi i postit operativ; ▪ Ofrimi i teknologjisë; ▪ Mirëmbajtja e pajisjeve; ▪ Asistenca e platformës së sistemit; ▪ Menaxhimi i aseteve; ▪ Menaxhimi i problemeve;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mbrojtja anti-virusale. <p>Një përdorues përkufizohet si individ që duhet ta përdorë ICT si pjesë normale të punës së tij/saj. Për qëllime të këtij indikatori, përdorues është çdo punonjës me një llogari rrjeti në organizatën ku punon.</p> <p>b) Kosto totale e asistencës ndaj mesatares së posteve të punës përgjatë gjithë vitit aktual.</p> <p>Përkufizimi i një posti pune është çdo pajisje që akseson të dhëna, si për shembull: kompjuter personal desktop ose laptop, terminalët pa njësi qendrore të dedikuara, serverat dhe të tjera të kësaj natyre. Pajisjet si: celularët “smart”, PDA-të, tabletat, printerat, e të tjera të këtij lloji, duhen përfshirë (nuk përfshihen).</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto e asistencës = 456.000 ALL Numri i përdoruesve = 1.565 Numri i posteve = 876 a) Kosto për përdorues = $456.000 / 1.565 = 291.37$ ALL b) Kosto për post pune = $456.000 / 876 = 520.55$ ALL</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 2
Përshkrimi	Përdoruesit për post pune
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator vlerëson aksesin e përdoruesve finalë në pajisjet ICT. Organizatat duhet të vlerësojnë nëse rezultatet e tyre për këtë indikator janë në përputhje me detyrat që punonjësit duhet të kryejnë, si edhe të krahasojnë rezultatet me simotrat e tyre të ngjashme.
Përkufizimi	<p>Për të gjetur vlerën e indikatorit duhet pjesëtuar numri mesatar i përdoruesve për vitin më të fundit financiar me numrin mesatar të posteve të punës për këtë vit.</p> <p>Përkufizimi i një posti pune është çdo pajisje që akseson të dhëna, si për shembull: kompjuter personal desktop ose laptop, terminalët pa njësi qendrore të dedikuara, serverat dhe të tjera të kësaj natyre. Pajisjet si: celularët “smart”, PDA-të, tabletat, printerat, e të tjera të këtij lloji, duhen përfshirë (nuk përfshihen).</p> <p>Një përdorues përkufizohet si individ që duhet ta përdorë ICT si pjesë normale të punës së tij/saj. Për qëllime të këtij indikatori, përdorues është çdo punonjës me një llogari rrjeti në organizatën ku punon.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri i përdoruesve = 1.565 Numri i posteve = 876 Numri i përdoruesve për post pune = $1.565 / 876 = 1,79$</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 3
Përshkrimi	Disponibiliteti i munguar i shërbimeve ICT për përdoruesit.
Argumentimi dhe impakti i	Indikatori vlerëson besueshmërinë e aplikimeve kyçe ICT, duke matur frekuencën e mosdisponimit të tyre nga përdoruesit. Organizatat duhet të synojnë reduktimin periodik të kësaj frekuence.

prithëm mbi sjelljen	
Përkufizimi	<p>Parakushti për matjen e këtij indikatorit është specifikimi i intervalit kohor përgjatë të cilit aplikacionet kyçe të funksionit ICT janë të disponueshme për përdoruesit. Nëse intervali kohor operues nuk është specifikuar paraprakisht, atëherë ky indikator nuk mund të gjenerohet.</p> <p>Për qëllime të këtij indikatorit, vlerësohet mungesa e disponibilitetit të 5 aplikacioneve kyçe në organizatë. Këto aplikacione mund të përfshijnë postën elektronike, aksesin në Internet, aksesin në planin personal financiar të menaxhuar nga organizata, intranetin, bazën e të dhënave për burimet njerëzore apo klasifikimin e pagave, Microsoft Office (apo të ngjashme me të), telefoninë, etj.</p> <p>Llogaritja e këtij indikatorit kryhet si vijon: gjendet numri total i orëve për të cilat secili nga 5 aplikacionet nuk ka qenë i disponueshëm dhe më pas pjesëtohet ky total me numrin e parashikuar të orëve të punës. Të dhënat për numëruesin dhe emëruesin duhet t'i përkasin vitit të fundit financiar. Më pas llogaritet mesatarja e disponueshmërisë përgjatë aplikacioneve.</p> <p>Përkufizimi i padisponueshmërisë: Pamundësia e një komponenti apo shërbimi për të kryer funksionin e kërkuar në një moment të caktuar ose përgjatë një intervali kohor të caktuar. Zakonisht quhet edhe raporti i padisponueshmërisë, pra pjesa e kohës për të cilën shërbimi është i mundshëm për përdorim nga përdoruesit, sikurse parashikohet nga orari zyrtar, ndaj padisponueshmërisë së shërbimit. Një përdorues përkufizohet si individ që duhet ta përdorë ICT si pjesë normale të punës së tij/saj. Për qëllime të këtij indikatorit, përdorues është çdo punonjës me një llogari rrjeti në organizatën ku punon.</p> <p><u>Shembull:</u> Aplikacioni 1: Koha totale që ka qenë i padisponueshëm = 100 (minuta, orë, etj.) Koha e parashikuar për të qenë i disponueshëm = 1.820 (minuta, orë, etj.) Raporti i padisponueshmërisë = $100 / 1.820 = 5,49\%$ Aplikacioni 2: raporti i padisponueshmërisë = 5% Aplikacioni 3: raporti i padisponueshmërisë = 4,5% Aplikacioni 4: raporti i padisponueshmërisë = 3% Aplikacioni 5: raporti i padisponueshmërisë = 2% Raporti mesatar i padisponueshmërisë = $(5,49 + 5 + 4,5 + 3 + 2) / 5 = 4\%$</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 4
Përshkrimi	Proporcioni i përdoruesve që janë në gjendje të aksesojnë rrjetin dhe sistemet nga jashtë institucionit.
Argumentimi dhe impakti i	Indikatori vlerëson masën në të cilën organizata ua mundëson apo i pajis punonjësit e saj me fleksibilitet në punë; fleksibiliteti shprehur në këtë rast si punë nga jashtë institucionit. Organizatat duhet t'i

pritshtëm mbi sjelljen	<p>krahasojnë rezultatet e tyre të këtij indikatorit me ato të simotrave, duke analizuar me kujdes diferencat e theksuara në aksesimin nga jashtë të rrjetit të brendshëm.</p> <p>Në kuadër të prirjes aktuale për rritje të fleksibilitetit në punë, pjesa më e madhe e organizatave duhet të synojnë shtimin periodik të proporcionit të punonjësve që kanë akses të jashtëm. Gjithsesi, një rezultat i lartë në këtë indikator, kombinuar me një rezultat të ulët të indikatorit primar 2 (kompetenca e përdoruesit) është sinjal i një risku potencial.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori del duke llogaritur raportin e përdoruesve që kanë akses në rrjetin dhe sistemet e brendshme nga jashtë organizatës ndaj numrit total të përdoruesve për vitin e fundit financiar. Llogaritja duhet bazuar në përdorues të ekuivalentuar si të punësuar me kohë të plotë.</p> <p>Një përdorues përkufizohet si individ që duhet ta përdorë ICT si pjesë normale të punës së tij/saj. Për qëllime të këtij indikatorit, përdorues është çdo punonjës me një llogari rrjeti në organizatën ku punon.</p> <p>Akses i jashtëm nënkupton mundësinë për të hyrë në rrjetin dhe sistemet e brendshme elektronike të organizatës nga jashtë godinës fizike të institucionit, fjala vjen nga shtëpia. Aksesit duhet të jetë i plotë, njësoj si kur hyhet nga brenda organizatës dhe jo thjesht aksesim i llogarisë së postës elektronike.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri i përdoruesve me akses të jashtëm = 345 Numri total i përdoruesve = 1.565 Proporcioni i përdoruesve me akses të jashtëm = $345 / 1.565 = 22,04\%$</p> <p>Shënim: niveli i aksesit të jashtëm varet gjithashtu edhe nga natyra e organizatës e për rrjedhojë audituesi duhet ta përdorë indikatorin brenda këtij konteksti.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 5
Përshkrimi	<p>Kosto e blerjes për:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Desktop; b) Laptop
Argumentimi dhe impakti i pritshtëm mbi sjelljen	<p>Indikatori vlerëson efektivitetin e kostos organizacionale në prokurimin e posteve elektronike të punës.</p> <p>Shënim: ky indikator është përpunuar sipas Indikatorit 4 të Performancës SOCITM “Kosto e blerjes së një posti elektronik pune”.</p>
Përkufizimi	<p>Sipas përkufizimit të SOCITM, një post elektronik pune është: “Çdo pajisje që akseson të dhëna dhe që për qëllime të këtij indikatorit përfshin vetëm kompjuterat personalë desktop ose laptop. Përfshihen printerat, skanerat, PDA-të, telefonat “smart”, tabletat, terminalët pa hard-disk, etj.”</p>

Posti i punës përfshin:

- Tastierën;
- Monitorin;
- Njësinë qendrore (motherboard, CPU, kartat e integruara në motherboard);
- Kartën e rrjetit;
- Kartën e zërit dhe atë grafike;
- Bokset;
- Portat për DVD/CD/BluRay;
- Platformën operative.

Shpenzimet vjetore për një post elektronik pune duhet të përfshijnë:

- Kostot për pajisjet dhe programet;
- Kostot fillestare për prokurim dhe instalim, duke përfshirë:
 - ✓ Koston administrative të prokurimit;
 - ✓ Koston fizike të instalimit;
 - ✓ Koston fillestare të trajnimit;
 - ✓ Menaxhimin e asetit;
 - ✓ Ngritjen e shërbimit të asistencës teknike;
 - ✓ Shpenzimet e përgjithshme menaxheriale, përfshirë alokimin e duhur të kostove për shërbimin e asistencës që i ngarkohen funksionit ICT (kostot financiare, të personelit, ligjore, të ndërtesave, etj.)
 - ✓ Kostot e transportit dhe udhëtimit;
 - ✓ Nxjerrjen jashtë përdorimit të postit elektronik.
- Kostot e pajisjeve dhe platformave operative;
- Kostot e prokurimit dhe instalimit
 - ✓ Administrata prokurorese;
 - ✓ Konfigurimi (përfshirë menaxhimin e aseteve);
 - ✓ Instalimin dhe trajnimin fillestar.

Në rastin e pajisjeve të marra me qira, kostot vjetore të qiramarrjes duhen shumëzuar me 3 për të nxjerrë një kosto blerjeje ekuivalente. Këtu duhen përjashtuar kostot e kontratave të asistencës apo mirëmbajtjes që mund të shoqërojnë qiramarrjen.

Nëse organizata përdor një kompozim pajisjesh të blera dhe të marra me qira, atëherë secila kosto duhet llogaritur më vete dhe më pas duhet përcaktuar një mesatare.

Shembull:

Kosto totale e prokurimit dhe instalimit = 345.000 ALL

Numri i posteve elektronike të blera gjatë vitit = 28

Kosto mesatare e blerjes për post pune është $345.000 / 28 = 12.321,4$ ALL

ANEKSI 2

Departamenti / Shërbimi: _____

Ky pyetësor është hartuar për të mbledhur të dhëna mbi efektivitetin e organizatës kah mbështetjes së nevojave të përdoruesve finalë për shërbimin ICT. Një përdorues përkufizohet si individ që duhet ta përdorë ICT si pjesë normale të punës së tij/saj.

Për secilin nga pohimet e mëposhtëm, shënoni nivelin e kompetencës suaj, siç e gjykoni ju, duke përdorur sistemin e vlerësimit nga 1-3.

Nr.	Kompetenca	Niveli
1	Përdorimi i postës elektronike, bashkëlidhja e dokumenteve të ndryshëm në postën elektronike;	
2	Përdorimi i motorëve të kërkimit, si për shembull Google, për të gjetur informacione nga intraneti apo Interneti;	
3	Përdorimi i programeve apo aplikacioneve procesuese, si për shembull: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, etj.;	
4	Zgjidhja e problemeve elementare, duke përdorur menytë e ndihmës;	
5	Menaxhimi elektronik i dokumenteve dhe garantimi i sigurisë së tyre edhe në raste sulmi apo aksidentesh virtuale.	

Indikatorët e Shërbimeve Mbështetëse

Udhëzues mbi indikatorët vlerë-shtues të menaxhimit të shërbimeve mbështetëse

1. HYRJE

Ky material përcakton indikatorët që duhen përpunuar për funksionin e menaxhimit të shërbimeve mbështetëse. Udhëzuesi ia nis me përkufizimin e fokusit të funksionit mbështetës dhe vijon me identifikimin e çështjeve kyçe që reflektojnë një funksion menaxhial mbështetës vlerë-shtues, modern dhe të konsoliduar, të cilin organizata duhet ta përmbushë me sukses. Fokusi dhe tematikat kyçe janë përfshirë si informacion përgjithësues, sëbashku me indikatorët primarë dhe sekondarë.

2. FOKUSI

Menaxhimi i funksioneve mbështetëse iu referohet kostove të angazhuara në menaxhimin dhe mirëmbajtjen e ndërtesave administrative dhe operationale të organizatës. Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse përfshin punonjësit e angazhuar në menaxhimin e pasurisë fizike të institucionit, si për shembull: Drejtorin e Shërbimeve Mbështetëse dhe stafin e tij.

Në përkufizimin tonë për këtë funksion përfshihen elementët vijues:

- Kostot e aktivitetit (renta, taksat mbi pronën, sigurimi i pronës, zhvlerësimi, operationet e ndërtimit dhe kostot menaxhiale të pasurisë);
- Shpenzimet kapitale;
- Përputhshmëria dhe aksesueshmëria statuore;
- Menaxhimi i projektit;
- Shfrytëzimi i hapësirës;
- Qëndrueshmëria mjedisore;
- Përshtatshmëria funksionale;
- Fleksibiliteti;
- Kënaqësia e përdoruesve brenda institucionit

Jashtë përkufizimit tonë për këtë funksion janë zërat vijues:

- Magazinimi/furnizimi;
- Infrastruktura/asistenca IT;
- Kontrolli i pesticideve;
- Shkarkimi i mbetjeve, përfshirë shkarkimin e mbeturinave konfidenciale, toksike, mjekësore dhe të riciklueshme;
- Sigurimi dhe kujdesi për bimët dhe lulet dekorative;
- Kopshtet dhe këndet e lojërave (për shkollat dhe kopshtet për shembull);
- Parkimi publik për makinat;
- Telekomunikimi;
- Shërbimet catering dhe të mensës;
- Shërbimet e pritjes;
- Shërbimet e shpërndarjes së postës jashtë dhe brenda institucionit;
- Shërbimet e larjes dhe hekurosjes;
- Shërbimet e sterilizimit;
- Kostot për transport dhe makina;
- Shërbimet e transportimit të bagazheve apo ngarkesave të tjera.

Pasuritë investuese që mbahen për qëllime tregtare (në përdorim nga palë të treta, etj.) duhet të përjashtohen nga të gjitha llogaritjet.

Në rast nën-kontraktimi të plotë apo të pjesshëm, kostot e nën-kontraktimit duhet të përfshihen në llogaritjen e kostove.

3. TEMATIKAT KYÇE

Me qëllim filtrimin e indikatorëve vlerë-shtues për funksionin e menaxhimit të shërbimeve mbështetëse, kemi identifikuar disa pyetje kyçe që reflektojnë një funksion menaxhimi shërbimesh mbështetëse modern dhe të mbarë-vajtur. Indikatorët e performancës për këtë funksion synojnë pikërisht t’iu përgjigjen pyetjeve vijuese:

- A është funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse në organizatë eficient dhe kosto-efektiv?
- A ndihmon funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse në garantimin se organizata disponon ndërtesa që janë të përshtatshme për qëllimin e saj dhe në përputhje me kërkesat ligjore, të tilla si DDA¹?
- A garanton funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse se organizata po i përdor optimalisht asetet e saj fizike?
- A e mbështet efektivisht funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse minimizimin e impaktit negativ të organizatës në mjedis?
- A e menaxhon efektivisht funksioni i shërbimeve mbështetëse mirëmbajtjen dhe programin e shpenzimeve kapitale?
- A janë të kënaqur përdoruesit e brendshëm me shërbimet e ofruara nga funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse?
- A janë të kënaqur përdoruesit e brendshëm me përshtatshmërinë funksionale të aseteve fizike?

4. LISTË PËRMBLEDHËSE E INDIKATORËVE

“Hapësira” mund të matet si nga GIA², ashtu edhe nga NIA³, në përputhje me atë që përdoret normalisht në një organizatë. Nëse organizatat mund të plotësojnë PMS8⁴ – raportin GIA/NIA – atëherë ato mund të përdorin njërin ose të dy emëruesit për krahasim.

Indikatorët primarë	
Indikatori primar 1	a) Kosto totale e pronës (menaxhim, okupim, operim) për m ² . b) Kosto totale e pronës për punëtor me kohë të plotë.
Indikatori primar 2	Akomodimi total nëpër zyra (matur me m ²) për ekuivalentë të stafit me kohë të plotë.
Indikatori primar 3	Mirëmbajtja totale e kërkuar për pronën, si proporcion i shpenzimit mesatar vjetor për mirëmbajtje gjatë 3 viteve të fundit.
Indikatori primar 4	Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indikator kompleks i hartuar nga përgjigjet e një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe përdoruesve.

¹ *Disability Discrimination Act.*

² *Gross Internal Area.* Shih në vijim të materialit për detaje shpjeguese.

³ *Net Internal Area.* Shih në vijim të materialit për detaje shpjeguese.

⁴ *Personal Medical Services.*

	<p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon në arritjen e objektivave të përgjithshme të organizatës; ▪ Funkzioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse menaxhon efektivisht mirëmbajtjen dhe programin e buxhetimit kapital (nga pikëpamja kohore, buxhetore dhe e specifikimeve teknike); ▪ Funkzioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon organizatën të akomodohet optimalisht brenda aseteve të saj fizike; ▪ Funkzioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon organizatën në reduktimin e konsumit të ujit dhe energjisë (elektrike, karburantit, etj.) ▪ Funkzioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse shton vlerë në organizatë. <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ndërtesat/zyrat janë lehtësisht të aksesueshme për stafin, përdoruesit dhe vizitorët; ▪ Ndërtesat/zyrat i përshtaten nevojave të mia; ▪ Ndërtesat/zyrat i përshtaten nevojave të përdoruesve /vizitorëve; ▪ Ndërtesat/zyrat janë të siguruar siç duhet për të mbrojtur njerëzit dhe pasurinë; ▪ Ka gjithnjë një pikë specifike kontakti për çështje orientimi apo akomodimi në ndërtesa/zyra.
<p>Indikatori primar 5</p>	<p>Indikatori i praktikës menaxheriale – numri i praktikave të adoptuara institucionalisht nga një total prej 10 të tillash.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizata ka strategji, politika, struktura vendim-marrëse dhe role përgjegjëse për të menaxhuar asetet si burim organizacional për të përmbushur prioritetet, nevojat operative dhe shërbyese dhe gjeneruar produkte të qëndrueshme për komunitetin lokal. 2. Organizata disponon informacion domethënës mbi asetet e veta, në mbështetje të strategjive dhe vendim-marrjes për investime dhe disinvestime. 3. Organizata po ngushton hendekun midis kushteve aktuale të bazës së aseteve dhe standardit të pranueshëm të mirëmbajtjes, ku vonesat në riparim dhe mirëmbajtje po reduktohen gjithnjë e më tepër. 4. Investimet kapitale mbështesin lëvrimin e prioriteteve institucionale. Ekziston një proces sistematik për vlerësimin e kërkesave konkurruese në shpenzimet për asete sipas prioriteteve organizative. 5. Performanca organizative menaxhon shtimin e vlerës së aseteve përmes stimulimit, orientimit, vendosjes së

	<p>objektivave dhe monitorimit të përmirësimit. Përdoren indikatorë të performancës menaxheriale për të gjurmuar përmirësimin në menaxhimin e aseteve.</p> <p>6. Organizata ndërmerr vlerësime periodike të pasurisë së saj, që masin nëse disponohen të gjitha asetet e kërkuara, asetet janë të përshtatshme për qëllimin e përdorimit dhe shtojnë vlerë në përmbushjen e nevojave aktuale dhe të ardhshme. Asetet e tepërta apo të nën-optimizuara ripozicionohen ose shiten në mënyrën më të mirë vlerë-shtuese.</p> <p>7. Organizata po përmirëson performancën e aseteve të saj duke:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktuar risqet mbi shëndetin, sigurinë në vendin e punës dhe të tjera që burojnë nga asetet; ▪ Përmirësuar dhe modernizuar facilitetet prodhuese dhe/ose shërbyese; ▪ Përmirësuar aksesin në shërbimet e saj; ▪ Mbrojtur trashëgiminë arkitekturore dhe historike atje ku mund dhe duhet. <p>8. Organizata përdor dhe zhvillon asetet e saj në mënyrë të tillë që:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kufizon ndikimet mbi mjedis; ▪ Kufizon konsumin e burimeve natyrore; ▪ Reziston ndaj ndikimeve të ndryshimeve klimaterike. <p>9. Organizata vlerëson alternativën më të mirë gjatë vendim-marrjes për investimet madhore, të cilat prekin zhvillimin e aseteve. Këtë e bën në përputhje me parimet moderne të menaxhimit financiar që adresojnë opsionin e zëvendësimit të hershëm dhe atë të përdorimit për gjithë jetën ekonomike të asetit.</p> <p>10. Organizata po bashkëpunon me të tjerët, për shembull palët e treta, agjencitë lokale publike dhe grupet komunitare, për identifikimin e mundësive të përdorimit të aseteve në partneritet, menaxhimin dhe zotërimin alternativ të aseteve, me qëllim shtimin e vlerës dhe ofrimin e shërbimeve më cilësore për komunitetin.</p>
--	---

Indikatorët sekondarë	
Indikator i sekondar 1	Kosto e funksionit menaxherial të shërbimeve mbështetëse për organizatën: a) për metër katror; b) si proporcion i kostove operative të organizatës.
Indikator i sekondar 2	Kosto (e ardhura) totale e pronës për m ² .
Indikator i sekondar 3	Kosto (e ardhura) totale e operimit të ndërtesës për m ² .
Indikator i sekondar 4	Proporcioni i projekteve kapitale të lidhura me pronën, të kompletuara përgjatë 3 viteve të fundit: a) brenda kohës midis dizenjimit dhe ndërtimit; b) brenda kohës midis ndërtimit dhe disponimit për përdorim;

	c) kosto e pikës (a) më lart është brenda $\pm 5\%$; d) kosto e pikës (b) më lart është brenda $\pm 5\%$.
Indikatori sekondar 5	Eficienca në përdorimin e hapësirës: a) poste pune për stafin ekuivalent me kohë të plotë; b) sipërfaqja në m ² për post pune.
Indikatori sekondar 6	Konsumi i energjisë totale vjetore (kW/h) për m ² .
Indikatori sekondar 7	Konsumi total vjetor i ujit (m ³) për m ² .
Indikatori sekondar 8	Akomodimi total matur në m ² NIA në raport me akomodimin total matur në m ² GIA.
Indikatori sekondar 9	Proporcioni i ndërtesave në përdorim nga publiku, në të cilat zonat publike janë të aksesueshme dhe të përshtatshme për personat me aftësi të kufizuar fizike.

Sipërfaqja e Brendshme Bruto (GIA), sikurse specifikohet në kodin e praktikave matëse, është sipërfaqja e një ndërtese matur nga dyshemetë e çdo kati dhe përfshin:

- sipërfaqet e zëna nga muret dhe ndarjet e brendshme;
- kolonat, molet, oxhakët, shkallët, hapësirat e ashensorit, projektme të tjera të brendshme, tubat vertikale të ventilimit dhe të tjera si këto;
- tarracat e hapura lart, matur si sipërfaqe;
- ballkonet e brendshme të hapura nga një anë dhe të ngjashme me to;
- korridoret me natyrë specifike, si për shembull: korridoret e ikjes në rast zjarri, hapësirat për pirje duhani, etj.
- dhomat e mbyllura të ashensorëve, depozitave të ujit apo lëngjeve të tjera, bimëve, depove të karburantit, etj., të cilat janë sistemuar në një strukturë permanente, poshtë ose lart nivelit të tarracës kryesore.
- hapësirat e shërbimeve si: tualetet, hollet e pritjes për në tualet, dhomat e dusheve, dhomat e zhveshjeve, dollapët e pastrimit, dhe të tjera si këto;
- hapësirat boshe mbi shkallë, korridoret e lëvizjes së ashensorëve, tavanet;
- zonat e ngarkim-shkarkimit;
- zonat me paradhomë më pak se 1,5 m; dhe,
- bodrumet izoluese.

Çdo hapësirë tjetër e përkohshme duhet përfshirë.

Përfshihen:

- trashësia e mureve anësore (perimetrit) të godinës dhe projeksionet e jashtme;
- ballkonet e hapura të jashtme, rrugët e mbuluara, shkallët e zjarrit dhe tendat e vogla; si edhe,
- tendat e mëdha.

Sipërfaqja e Brendshme Neto (NIA), sikurse përcaktohet në kodin e praktikave matëse, është sipërfaqja e përdorshme brenda një ndërtese, matur midis faqeve të brendshme të mureve rrethues të godinës për çdo kat dhe përfshin:

- papafingot me lartësi të pastër, matur në nivelin e dyshemesë;
- hollet e hyrjes në godinë;
- hollet e shkallëve lëvizëse;
- kuzhinat, dollapët e pastrimit që aksesohen përmes zonës së përdorshme;
- njësitë e integruara, si dollapët e kapur në mur dhe të tjera të ngjashme, që okupojnë sipërfaqen e përdorshme;

- rampat me konstruksion të lehtë që të shpien në kate artificiale;
- dyshtemenë që përmban grilë ventilimi/ngrohjeje;
- sipërfaqen e zënë nga perdet dhe të tjera si këto për izolimin e perimetrit;
- sipërfaqet e ndara nga mure të brendshme jo-strukturore, pjesë të ç'montueshme (permanente ose jo) dhe të ngjashme me to, ku qëllimi është ndarja e përdorimit dhe jo suportit, me idenë që sipërfaqja përtej ndarjes nuk është në përdorim të përbashkët;
- bodrumet izoluese.

Çdo hapësirë tjetër e përkohshme duhet përfshirë.

Për informacione të mëtejshme mund të shfrytëzohet kodi RICS i praktikave matëse.⁵

Përfshihen:

- tualetet, hollet e pritjes për në tualet, dushet, etj.;
- dhomat e ashensorit, të bimëve, rezervuarëve, karburanteve, e të tjera si këto, me përjashtim të atyre që përdoren për tregtim apo biznes;
- shkallët, ashensorët, hollet e pritjes së ashensorit, papafingot, hapësirat dhe ballkonet e përdorura bashkarisht apo për akses esencial;
- korridoret dhe sipërfaqet e tjera qarkulluese, kur përdoren bashkarisht me persona të tjerë ose kur kanë një natyrë thelbësore permanente, si për shembull: korridoret e zjarrit, hollet e pritjes së duhanit, etj.;
- sipërfaqet nën kontrollin apo shërbimin e autoriteteve të tjera të jashtme, përfshirë tarifometrat dhe pikat e ligjshme të ofrimit të shërbimeve të ndryshme (ATM, makineta për kafe apo pije freskuese, etj.);
- muret strukturore të brendshme, muret që izolojnë sipërfaqe të papërdorshme, kolonat, molet, vatrat e oxhaqeve, projeksione të tjera, tubacionet e ventilimit dhe të tjera si këto;
- hapësira e zënë nga aparatet e përhershme dhe të vazhdueshme të kondicionimit me ajër të ngrohtë dhe të ftohtë dhe tubat përkatës, për aq kohë sa hapësira që okupon aparati bëhet e papërdorshme për qëllime të tjera (kur ekziston një aparat i tillë, hapësira që ai zë mund të deklarohet veçmas për qëllime të vlerësimit);
- hapësirat me paradhomë më të vogël se 1,5 m; dhe,
- zonat e parkimit të automjeteve.

5. PËRKUFIZIMET E DETAJUARA TË INDIKATORËVE PRIMARË

Numri referues	Indikatori primar 1
Përshkrimi	a) Kosto totale e pronës (menaxhim, okupim, operim) për m ² . b) Kosto totale e pronës për punëtor me kohë të plotë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori mat kosto-efektivitetin e përgjithshëm të funksionit menaxhues të shërbimeve mbështetëse, përfshirë edhe investimin që bëhet në këto shërbime, sikurse shërbimet teknike dhe profesionale të alokuara këtyre shërbimeve. Të gjitha organizatat duhet të punojnë për të përmirësuar gradualisht efciensën e tyre dhe/ose ulin kostot në krahasim me organizatat simotra. Gjithsesi, organizatat duhet t'i vlerësojnë arritjet e tyre për këtë indikator, në bashkëshoqërim me parametrat e efektivitetit të funksionit menaxherial të shërbimeve mbështetëse, si për shembull indikatorin primar 3 (që mat mirëmbajtjen e kërkuar në total për shërbimet mbështetëse), 4 (indeksin e kënaqësisë së menaxherëve dhe

⁵ Shih <http://www.rics.org/al/knowledge/professional-guidance/codes-of-practice/code-of-measuring-practice-6th-ed-2007/>.

	përdoruesve) dhe 5 (indikatori i praktikës menaxheriale), si edhe indikatorin sekondar 4 (proporcioni i projekteve kapitale të përmbushura në afat dhe buxhet) dhe 9 (aksesi në ndërtesat publike për personat me aftësi të kufizuara).
Përkufizimi	<p>Pjesa a) Indikatori duhet të bazohet në shifrat e vitit më të fundit fiskal. Indikatori është shumë e indikatorëve sekondarë: 1 – koston së funksionit menaxhues të shërbimeve mbështetëse; 2 – koston së okupimit të pronës; 3 – kostove të operimit për gjenerimin e të ardhurave nga ndërtesa. Në rastet kur organizatat janë në gjendje të llogarisin kostot për të tre indikatorët e mësipërm, ato duhet t'i mbledhin ato (kostot e okupimit, operacionale dhe menaxheriale) për të gjeneruar një kosto totale për m². Nëse organizatat nuk janë në gjendje të identifikojnë kostot individuale për indikatorët 1, 2 dhe 3, si për shembull kur kostot e operimit të ndërtesës (të tilla si kostot e menaxhimit të faciliteteve) që identifikohen nga indikatori 3, përfshihen në qiranë e ndërtesës, ato (organizatat) duhet të jenë në gjendje të llogarisin koston totale për këtë indikator, por duhet të gjenerojnë vlerën zero për kostot e indikatorëve sekondarë, në rastet kur nuk mundën t'i identifikojnë këto kosto veçmas.</p> <p>Pjesa b) Kosto totale e pronës identifikohet në pjesën (a). Organizatat duhet të përdorin shifrën e gjeneruar për punonjësit me kohë të plotë të ekuivalentuar.</p> <p><u>Shembull:</u> Pjesa a) Kosto e okupimit/zotërimit = 1 milion ALL Kosto operacionale = 500.000 ALL Kosto menaxheriale = 365.000 ALL Kosto totale = 1.865.000 ALL Sipërfaqja akomoduese totale = 3.000 m² Për rrjedhojë, kosto totale pronësore për m² është = 1.865.000 / 3.000 = 621,67 ALL/m²</p> <p>Pjesa b) Kosto totale = 1.865.000 ALL Punonjësit me kohë të plotë të ekuivalentuar = 5.000 Kostot e okupimit për punonjës me KPE = 373 ALL</p>
Numri referues	Indikatori primar 2
Përshkrimi	Akomodimi total nëpër zyra (matur me m ²) për ekuivalentë të stafit me kohë të plotë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator mat shkallën në të cilën organizatat përdor me eficiensë ndërtesat në përdorim të saj.

	<p>Ky indikator është ngushtësisht i lidhur me indikatorin sekondar 5, i cili shqyrton numrin e posteve të punës dhe hapësirën mesatare që ato okupojnë.</p> <p>Organizatave duhet t'i krahasojnë rezultatet e tyre për këtë indikator me ato të organizatave simotra dhe, në rastet kur ka diskordanca të mëdha shifrore, të shqyrtojnë arsyet e këtyre shmangieve.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatorin duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit fiskal.</p> <p>Përlllogaritja e stafit të ekuivalentuar me kohë të plotë aplikohet vetëm mbi stafin e përhershëm. Punonjësit me kontrata me afat të përcaktuar dhe punonjësit e përkohshëm që kanë punuar për organizatën për më shumë se një vit rresht, do të konsiderohen të përhershëm për efekt të përlllogaritjes së këtij indikator.</p> <p>I gjithë stafi i përhershëm duhet përfshirë, pavarësisht faktit se ata mund të mos e përdorin rregullisht hapësirën e punës së parashikuar për ta, siç janë fjalat vjen, ata që punojnë nga shtëpia.</p> <p>Shifra e stafit të përhershëm llogaritet si mesatare aritmetike e numrit të punonjësve me KPE në fillim të vitit me numrin e punonjësve me KPE në fund të vitit, gjithnjë për vitin më të fundit fiskal.</p> <p><u>Shembull:</u> Sipërfaqja akomoduese totale = 6.000 m² Numri total i punonjësve KPE = 2.000 Sipërfaqja akomoduese për punonjës me KPE rezulton = 6.000 / 2.000 = 3 m²/punonjës KPE.</p>
Numri referues	Indikatorin primar 3
Përshkrimi	Mirëmbajtja totale e kërkuar për pronën, si proporcion i shpenzimit mesatar vjetor për mirëmbajtje gjatë 3 viteve të fundit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator mat nëse organizata po e menaxhon efektivisht programin e saj për mirëmbajtje dhe riparim të pasurisë në përdorim. Organizatat me performancë të lartë duhet të synojnë reduktimin e mirëmbajtjes së kërkuar me kalimin e kohës.
Përkufizimi	<p>Mirëmbajtja e kërkuar përkufizohet si kosto (kapitale ose operacionale) për ta sjellë pasurinë në përdorim nga gjendja aktuale në të cilën është, në një gjendje arsyeshëm të pranueshme për të lëvruar shërbimin dhe/ose pëmbushur detyrimet statutoare ose kontraktuale dhe ruajtur në atë standard. Ky përkufizim përjashton çdo element përmirësimi apo shtimi aksesorësh, por përfshin mirëmbajtjen e detyruar për të respektuar legjislacionin në fuqi, siç mund të jenë për shembull masat ndaj azbestit apo pneumonisë.</p> <p>Ky indikator duhet përlllogaritur si kosto e projektuar e mirëmbajtjes së kërkuar, shprehur si përqindje e mirëmbajtjes vjetore mesatare që është shpenzuar përgjatë tre viteve të mëparshme financiare. Bëhet fjalë për koston realisht të shpenzuar dhe jo atë të buxhetuar për t'u shpenzuar përgjatë tri viteve të mëparshme financiare.</p> <p><u>Shembull:</u> Shuma e nevojshme për mirëmbajtje totale të pasurisë në përdorim = 200.000 ALL</p>

	<p>Shpenzimet totale për mirëmbajtje gjatë 3 viteve të fundit = 1.200.000 ALL</p> <p>Proporcioni i shpenzimeve të projektuara për mirëmbajtjen në vitin aktual ndaj mesatares së shpenzuar gjatë 3 viteve të kaluara rezulton = $200.000 / 1.200.000 / 3 = 50\%$.</p>
Numri referues	Indikatori primar 4
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indikator kompleks i hartuar nga përgjigjet e një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe përdoruesve.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator mat efektivitetin e funksionit të shërbimeve mbështetëse, përmes identifikimit të perceptimeve nga menaxherët dhe përdoruesit e këtij funksioni.</p> <p>Me kalimin e kohës, organizatat duhet të synojnë ta rrisin proporcionin e menaxherëve dhe përdoruesve që bien dakord me pohimet e mëposhtme të këtij indeksi.</p> <p>Organizatat duhet të stimulojnë përfshirjen e pohimeve të mëposhtme në anketat periodike që bëjnë me përdoruesit dhe menaxherët e tyre.</p>
Përkufizimi	<p>Pohimet për menaxherët dhe përdoruesit janë si vijon:</p> <p>Menaxherët përkufizohen si vendim-marrësit dhe autorizuesit e shërbimeve mbështetëse, ata që ndihmojnë në zhvillimin e pasurive të tundshme e të patundshme në përdorim nga organizata. Me pak fjalë, titullarët, drejtorët, etj.</p> <p>Përdoruesit janë punonjësit që përfitojnë nga funksionet e shërbimeve mbështetëse.</p> <p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon në arritjen e objektivave të përgjithshme të organizatës; ▪ Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse menaxhon efektivisht mirëmbajtjen dhe programin e buxhetimit kapital (nga pikëpamja kohore, buxhetore dhe e specifikimeve teknike); ▪ Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon organizatën të akomodohet optimalisht brenda aseteve të saj fizike; ▪ Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ndihmon organizatën në reduktimin e konsumit të ujit dhe energjisë (elektrike, karburantit, etj.) ▪ Funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse shton vlerë në organizatë. <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ndërtesat/zyrat janë lehtësisht të aksesueshme për stafin, përdoruesit dhe vizitorët; ▪ Ndërtesat/zyrat i përshtaten nevojave të mia; ▪ Ndërtesat/zyrat i përshtaten nevojave të përdoruesve /vizitorëve; ▪ Ndërtesat/zyrat janë të siguruara siç duhet për të mbrojtur njerëzit dhe pasurinë;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ka gjithnjë një pikë specifike kontakti për çështje orientimi apo akomodimi në ndërtesa / zyra.
Numri referues	Indikatori primar 5
Përshkrimi	Indikatori i praktikës menaxheriale – numri i praktikave të adoptuara institucionalisht nga një total prej 10 të tillash.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Synimi i këtij indikatori është vlerësimi i masës sipas së cilës funksioni i menaxhimit të shërbimeve mbështetëse ka adoptuar një tërësi praktikash kyçe menaxheriale. Indikatori ofron një parametër për matjen e konsolidimit, mbarëvajtjes dhe modernizimit të këtij funksioni.</p> <p>Sigurisht, jo të gjitha organizatat do t'i kenë adoptuar të tëra praktikat e listuara që në auditimin e parë të performancës, por me kalimin e kohës ato duhet të synojnë rritjen e numrit të tyre.</p> <p>Lista e praktikave të mëposhtme mund të përditësohet sipas rastit me rishikimet e ardhshme të këtij indikatori.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori i praktikave menaxheriale konsiston në 10 pohime. Të anketuarit duhet të përgjigjen, duke vlerësuar nëse organizata për të cilën punojnë i ka implementuar praktikat e mëposhtme:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizata ka strategji, politika, struktura vendim-marrëse dhe role përgjegjëse për të menaxhuar asetet si burim organizacional për të përmbushur prioritetet, nevojat operative dhe shërbyese dhe gjeneruar produkte të qëndrueshme për komunitetin lokal. 2. Organizata disponon informacion domethënës mbi asetet e veta, në mbështetje të strategjive dhe vendim-marrjes për investime dhe disinvestime. 3. Organizata po ngushton hendekun midis kushteve aktuale të bazës së aseteve dhe standardit të pranueshëm të mirëmbajtjes, ku vonesat në riparim dhe mirëmbajtje po reduktohen gjithnjë e më tepër. 4. Investimet kapitale mbështesin lëvrimin e prioriteteve institucionale. Ekziston një proces sistematik për vlerësimin e kërkesave konkurruese në shpenzimet për asete sipas prioriteteve organizative. 5. Performanca organizative menaxhon shtimin e vlerës së aseteve përmes stimulimit, orientimit, vendosjes së objektivave dhe monitorimit të përmirësimit. Përdoren indikatorë të performancës menaxheriale për të gjurmuar përmirësimin në menaxhimin e aseteve. 6. Organizata ndërmer vlerësime periodike të pasurisë së saj, që masin nëse disponohen të gjitha asetet e kërkuara, asetet janë të përshatshme për qëllimin e përdorimit dhe shtojnë vlerë në përmbushjen e nevojave aktuale dhe të ardhshme. Asetet e tepërta apo të nën-optimizuara ripozicionohen ose shiten në mënyrën më të mirë vlerë-shtuese. 7. Organizata po përmirëson performancën e aseteve të saj duke: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktuar risqet mbi shëndetin, sigurinë në vendin e punës dhe të tjera që burojnë nga asetet;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Përmirësuar dhe modernizuar facilitetet prodhuese dhe/ose shërbyese; ▪ Përmirësuar aksesin në shërbimet e saj; ▪ Mbrojtur trashëgiminë arkitekturore dhe historike atje ku mund dhe duhet. <p>8. Organizata përdor dhe zhvillon asetet e saj në mënyrë të tillë që:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kufizon ndikimet mbi mjedis; ▪ Kufizon konsumin e burimeve natyrore; ▪ Reziston ndaj ndikimeve të ndryshimeve klimaterike. <p>9. Organizata vlerëson alternativën më të mirë gjatë vendim-marrjes për investimet madhore, të cilat prekin zhvillimin e aseteve. Këtë e bën në përputhje me parimet moderne të menaxhimit financiar që adresojnë opsionin e zëvendësimit të hershëm dhe atë të përdorimit për gjithë jetën ekonomike të asetit.</p> <p>10. Organizata po bashkëpunon me të tjerët, për shembull palët e treta, agjencitë lokale publike dhe grupet komunitare, për identifikimin e mundësive të përdorimit të aseteve në partneritet, menaxhimit dhe zotërimit alternativ të aseteve, me qëllim shtimin e vlerës dhe ofrimin e shërbimeve më cilësore për komunitetin.</p> <p>Për secilën praktikë shënohet “po”, nëse organizata e ka implementuar tërësisht atë.</p> <p>Për secilën praktikë shënohet “jo”, nëse organizata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuk e ka implementuar fare praktikën; ▪ E ka në plan implementimin e praktikës, por aktualisht nuk po e bën atë; ▪ Po e implementon aktualisht praktikën, por jo plotësisht. <p>Maksimumi i vlerësimit pozitiv që mund të marrë një organizatë në praktikën e mësipërme është 10, minimumi 0. Secila praktikë vlerësohet me 1 ose 0.</p>
--	--

6. PËRKUFIZIMET E DETAJUARA TË INDIKATORËVE SEKONDARË

Numri referues	Indikatori sekondar 1
Përshkrimi	Kosto e funksionit menaxherial të shërbimeve mbështetëse për organizatën: <ul style="list-style-type: none"> a) për metër katror; b) si proporcion i kostove operative të organizatës.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator vlerëson kosto-efektivitetin e funksionit menaxhues të shërbimeve mbështetëse organizacionale. Institucionet duhet të synojnë reduktimin e kostos së funksionit menaxhues të shërbimeve përkatëse mbështetëse me kalimin e kohës, krahasuar me simotrat e tyre në të njëjtën industri apo linjë biznesi. Gjithsesi, organizatat duhet të jenë të kujdesshme dhe ta trajtojnë këtë indikator në bashkëshoqërim me parametrat e tjerë të efektivitetit të funksionit menaxhues pronësor, si për shembull indikatorët primarë 3 (që mat mirëmbajtjen e kërkuar totale për pasurinë nën përdorim), 4 (indeksin e kënaqësisë së menaxherëve

	<p>dhe përdoruesve) dhe 5 (indikatori e praktikave menaxheriale), si edhe indikatorët sekondarë 4 (proporcioni i projekteve kapitale të përfunduar në afat dhe buxhet) dhe 9 (aksesi i godinave publike për personat me aftësi të kufizuar).</p> <p>Ky indikator plotëson indikatorët sekondarë 2 dhe 3, të cilët adresojnë aspekte të tjera të kostove pronësore – kostot e okupimit/pronësisë dhe kostot operationale të ndërtesës. Këto kosto rikujtojmë se përfshihen në shifrën totale të koston për indikatorin primar 1.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Pjesa a) Indikatori duhet të bazohet në të dhënat financiare për vitin më të fundit fiskal.</p> <p>Kosto totale e funksionit menaxhues pronësor përfshin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kostot e punonjësve, përfshirë të ardhurat neto, kostot për pensione dhe rekrutim (për të gjithë stafin, funksioni parësor i të cilit është menaxhimi i pasurisë në përdorim). Indikatori duhet të përfshijë vetëm stafin me përgjegjësi menaxheriale dhe jo stafin e punësuar për të lëvruar shërbime operative, si fjala vjen: pastrim, siguri personi & objekti, mirëmbajtje & riparim, etj.; ▪ kostot IT; ▪ kostot e akomodimit; ▪ kostot për kancelarira/mallra konsumi; ▪ kostot e nënkontraktimit; ▪ kosto të tjera, si pagesat për agjencitë, konsulentët, etj. <p>Në këtë indikator përfshihet kosto totale e stafit që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete menaxhuese të shërbimeve apo faciliteteve mbështetëse.</p> <p>Indikatori mbulon të gjitha pasuritë e menaxhuara nga drejtoria përkatëse e shërbimeve mbështetëse.</p> <p>Përgjegjësitë tipike të stafit të angazhuar në funksionin menaxherial pronësor, përfshijnë, por nuk kufizohen në:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ menaxhimin e përgjithshëm strategjik, planifikimin dhe raportimin në lidhje me pasurinë; ▪ negociatat kontraktuale në lidhje me okupimin e pasurisë dhe menaxhimin e faciliteteve; ▪ mbledhjen dhe analizimin e informacionit të lidhur me menaxhimin pronësor; ▪ menaxhimin e kërkesave pronësore për të siguruar zgjidhjen e tyre; ▪ menaxhimin e projekteve dhe kontratave të lidhura me pronën; ▪ etj. <p>Duhet përfshirë vetëm kostot që lidhen me menaxhimin e pasurisë aktuale.</p> <p>Duhet përjashtuar të gjitha kostot që lidhen me zhvendosjen, si për shembull: studimet e fizibilitetit dhe kostot e translokimit.</p> <p>Pjesa b) Kostot e mbarëvajtjes organizative</p> <p>Këtu përfshihen kostot e lëvrimit të përgjegjësive primare të organizatës. Duhet përjashtuar transfertat, buxhetimet kapitale, grantet, autorizimet dhe fondet e tjera që i kalojnë organizatave të tjera publike. Duhet</p>

	<p>përfshirë pagesat që bëhen për kontraktimin e shërbimeve, të cilat futen në përgjegjësitë kryesore organizacionale, si për shembull një kontratë pastrimi me një autoritet vendor (bashkinë apo komunën).</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto e funksionit menaxherial pronësor = 365.000 ALL Sipërfaqja = 3.000 m² Kosto për m² rezulton = 365.000 / 3.000 = 121,66 ALL/m²</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 2
Përshkrimi	Kosto (e ardhura) totale nga okupimi/pronësia mbi pasurinë për m ² .
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator vlerëson kosto-efektivitetin, përmes identifikimit të kostos së okupimit/zotërimit të ndërtesës. Sikurse me indikatorin sekondar 1, ndërsa të gjitha organizatat duhet të synojnë reduktimin e kostove të tyre pronësore me kalimin e kohës, është vitale që ecuria e këtij indikator të interpretohet në bashkëshoqërim me parametra të tjerë të efektivitetit, si indikatorët primarë 3 & 5, si edhe indikatorët sekondarë 4 & 9.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet përllogaritur mbështetur mbi të dhënat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Indikatori duhet të përfshijë rentën totale të paguar për të gjithë akomodimin e marrë me qira. Hapësirat e dhëna/marra me qira duhen përllogaritur mbi baza vjetore.</p> <p>Për akomodimet që janë nën pronësinë e organizatës, indikator duhet të përfshijë shumën e zhvlerësimit vjetor aktual, shumën e financimit vjetor aktual ose kthimin nga kapitali i ngurtësuar në atë pronë specifike.</p> <p>Në të dyja rastet (qira apo pronësi organizacionale), kostot duhen llogaritur për m². Duhet përjashtuar çdo kosto që ka të bëjë me ofrimin e parkingut, si për shembull renta vjetore.</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto (e ardhura) totale për okupimin pronësor = 1.000.000 ALL Sipërfaqja = 3.000 m² Kosto për m² rezulton = 1.000.000 / 3.000 = 333.33 ALL/m².</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 3
Përshkrimi	Kosto (e ardhura) totale e operimit të ndërtesës për m ² .
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator shqyrton kosto-efektivitetin e operimit të pasurisë (duke përfshirë edhe të ashtuquajturin “menaxhim të faciliteteve). Kostot kapitale përjashtohen, për shkak të variacionit të madh potencial që mund të kenë vit pas viti.</p> <p>Sikurse për indikatorin sekondar 2, pavarësisht se organizatat duhet të synojnë reduktimin e kostove të tyre pronësore, është vitale që rezultatet e këtij indikator të interpretohen edhe në dritën e rezultateve të arritura në parametra të tjerë të efektivitetit, si indikatorët primarë 3 & 5, si edhe indikatorët sekondarë 4 & 9.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Indikatori duhet të përfshijë kostot vijuese:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ shumat periodike të paguara, duke përjashtuar zbritjet që pasojnë negociatat e suksesshme, por duke përfshirë ndihmat që iu paguhen të tretëve;

- primet vjetore të paguara për sigurim, duke përfshirë sigurimin e ndërtesave, pajisjeve brenda tyre dhe sigurimin ndaj risqeve të ndërprerjes së biznesit, pa harruar edhe komisionet për agjentët e kompanive të sigurimit. Duhet përfshirë gjithashtu primet për sigurimin ndaj përmytjeve, shpërthimit të tubacioneve, zjarrit, rrëshqitjeve të tokës, detyrimeve sipas Kodit të Punës, terrorizmit, si edhe tatimit mbi primin e sigurimit. Duhet përjashtuar detyrimet publike për sigurim dhe dëmtimi apo vjedhja e pajisjeve IT nëse ato janë brenda periudhës së garancisë apo politikave të tjera siguroese.
- mirëmbajtjen dhe riparimin vjetor brenda organizatës, duke përfshirë ridekorimin periodik dhe përmirësimet e vogla, por duke përjashtuar zhvendosjet brenda godinës (pra kostot që lidhen me riorganizimin e hapësirës) dhe rehabilitimit, siç mund të jenë kostot për rikthim të mjedisit në gjendjen fillestare, pasi ka përfunduar një kontratë apo qiramarrje financiare.
- mirëmbajtjen dhe riparimin e jashtëm strukturor, duke përfshirë riparimet për të gjitha pjesët strukturore integrale të godinave, si: çatitë, muret, dritaret, bazamentet dhe tubacionet jashtë godinës. Duhet përfshirë gjithashtu edhe kostot për ridekorim dhe fasadim, riparim të tyre dhe të tjera lidhur me to.
- mirëmbajtjen dhe riparimin e pajisjeve elektrike dhe mekanike – kostot vjetore që shoqërojnë riparimin, shërbimin dhe mirëmbajtjen e pajisjeve elektrike dhe mekanike. Përfshin mirëmbajtjen ose ripërtëritjen e pjesëve përbërëse/shtesë të pajisjeve, si edhe sistemeve për shërbimet kundra zjarrit dhe sistemeve ujitëse e hidraulike. Pajisjet elektrike dhe mekanike përfshijnë zakonisht shërbimet tipike normale për një godinë, si për shembull: ajrin e kondicionuar, energjinë elektrike dhe ndriçimin, ashensorët dhe shkallët lëvizëse. Duhet përfshirë: kosto e plotë e të punësuarve në të këtë shërbim, kosto e pajisjeve speciale, materialeve dhe kosto të tjera, pa harruar kostot e dizenjimit dhe kontraktimit lidhur me këto tipe pajisjesh.
- sigurimi – kosto vjetore e sigurimit të hapësirës dhe godinave. Përfshin kostot për kontraktorët e sigurisë dhe stafin e punësuar në këtë shërbim, sikurse edhe kostot periodike që lidhen me mirëmbajtjen e sistemeve specifike të sigurisë, të cilat zakonisht marrin formën e një kontrate mirëmbajtjeje. Këtu duhet përfshirë kostot për sistemet e kontrollit të aksesit në godinë, sisteme kompjuterike, etj., kartat identifikuese me çip elektronik, dyert elektrike, kontrolli për parkingun e mjeteve, kostot e mirëmbajtjes për vëzhgimin me kamera dhe komunikimin me altoparlantë, kostot e uniformave dhe të tjera të ngjashme. Duhet përjashtuar kostot e zëvendësimit të sistemeve për shkak të përfundimit të jetës ekonomike apo pamundësisë për t'u riparuar.
- pastrimin – kostot aktuale të pastrimit periodik dhe rutinor për hapësirat e brendshme dhe të jashtme. Duhet përfshirë kostot e stafit të punësuar në këtë shërbim, pa harruar edhe supervizorët

direkt të punonjësve të pastrimit, si edhe të materialeve të nevojshme për pastrim. Pastrimi prek hapësirat primare funksionale, tualetet, shkallët, shesh-pushimet dhe shesh-shkarkimet, dritaret, tavolinat, telefonat, dyert, dyshemetë, karriget, tapetet, etj. Duhet përfshirë gjithashtu edhe pastrimet periodike speciale, siç mund të jetë larja me detergjentë e tapeteve apo tapicerive, etj. Duhet përjashtuar kostot për kontrollin ndaj insekteve, si edhe kostot e pastrimit të instalimeve të kuzhinës, pajisjeve elektrike dhe mekanike apo makinave për kafe dhe *snack*.

- Kostot vjetore të furnizimit me ujë dhe shkarkimit të ujërave të ndotura;
- Kostot vjetore të furnizimit me energji të godinave (elektricitet, gaz, naftë, etj.);
- Kostot e shërbimeve që mbulojnë zërat e identifikuar më lart, kur nuk është e mundur të identifikohen veçmas.

Duhet përfshirë të gjitha materialet dhe pajisjet e nevojshme për të ofruar shërbimet përkatëse, pa harruar kostot e stafit që i lëvtron ato. Duhet përfshirë kostot e plota të stafit dhe menaxherëve të tyre direktë, të angazhuar në lëvrimin e shërbimeve të mësipërme, plus të gjitha materialet dhe pajisjet e nevojshme për t'i kryer këto shërbime.

Nëse nuk është e mundur të identifikohen kostot nga lista e mësipërme, atëherë gjatë procesit të mbledhjes së të dhënave duhet shënuar kostot që nuk janë përfshirë.

Kostot e mëposhtme duhet përjashtuar:

- Infrastruktura/suporti IT;
- Kontrolli ndaj insekteve;
- Shkarkimi i mbeturinave, përfshirë shkarkimin e mbeturinave konfidenciale, toksike apo sanitare, si edhe riciklimin e tyre (atëherë kur bëhet);
- Sigurimi dhe kujdesi për bimët dhe lulet dekorative brenda ndërtesës;
- Kopshtet dhe këndet e shpërndarjes/lojrave;
- Parkimi i makinave;
- Telekomunikacioni;
- Shërbimet e kateringut dhe mensës;
- Shërbimet e recepsionit;
- Shërbimet e postës dhe shpërndarjes jashtë institucionit;
- Shërbimet e postës dhe shpërndarjes brenda institucionit;
- Shërbimet e lavanderisë dhe pastrimit kimik;
- Shërbimet e sterilizimit;
- Translokimet brenda-për-brenda godinës;
- Kostot e automjeteve dhe transportit;
- Shërbimet e ngarkim-shkarkimit.

Shembull:

Kosto e operimit të ndërtesës = 500.000 lekë

Sipërfaqja = 3.000 m²

	Kosto për m ² = 500.000/3.000 = 166,67 ALL/m ²
Numri referues	Indikatori sekondar 4
Përshkrimi	<p>Proporcioni i projekteve kapitale të lidhura me pronën, të kompletuara përgjatë 3 viteve të fundit:</p> <p>a) brenda kohës midis dizenjimit dhe ndërtimit;</p> <p>b) brenda kohës midis ndërtimit dhe disponimit për përdorim;</p> <p>c) kosto e pikës (a) më lart është brenda ±5%;</p> <p>d) kosto e pikës (b) më lart është brenda ±5%.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator vlerëson standardin e menaxhimit të projektit brenda funksionit menaxherial të shërbimeve mbështetëse, duke vënë theksin e duhur tek fakti se projektet jashtë afatit apo në tejkalim të buxhetit të parashikuar mund të kenë një ndikim të rëndësishëm mbi efektivitetin operacional të organizatës. Organizatat duhet të punojnë për të rritur proporcionin e projekteve që lëvrohen në kohë dhe buxhet preventiv.</p>
Përkufizimi	<p>Ky indikator duhet aplikuar mbi të gjitha projektet me vlerë kontraktuale mbi 2 milionë ALL.</p> <p>Indikatori duhet përlogaritur mbi bazën e proporcionit të projekteve kapitale të kompletuara brenda tri viteve të fundit:</p> <p>Pjesa (a): Parashikueshmëria kohore, Dizajni: Proporcioni i projekteve ku <u>koha e shpenzuar realisht</u> midis fazës së Përkushtimit për të Hartuar (dizenjuar) dhe Përkushtimit për të Ndërtuar është e barabartë ose maksimumi 5% më shumë se <u>koha e parashikuar</u> në momentin e Përkushtimit për të Hartuar (dizenjuar).</p> <p>Pjesa (b): Parashikueshmëria kohore, Post-Kontrata: Proporcioni i projekteve ku <u>koha e shpenzuar aktualisht</u> midis fazave të Përkushtimit për të Ndërtuar dhe Disponimit për Përdorim është e barabartë ose maksimumi 5% më shumë sesa <u>koha e parashikuar</u> në momentin e Përkushtimit për të Ndërtuar.</p> <p>Pjesa (c): Parashikueshmëria e kostos, Dizajni: Proporcioni i projekteve ku <u>kosto e shpenzuar aktualisht</u> midis fazave të Përkushtimit për të Ndërtuar është brenda intervalit ±5% të <u>kostos së parashikuar</u> në momentin e Përkushtimit për të Hartuar (dizenjuar).</p> <p>Pjesa (d): Parashikueshmëria e kostos, Post-Kontrata: Proporcioni i projekteve ku <u>kosto e shpenzuar aktualisht</u> deri në momentin e Disponimit për Përdorim është brenda intervalit ±5% të <u>kostos së parashikuar</u> në momentin e Përkushtimit për Ndërtim.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Përkushtimi për të përgatitur propozimet – faza në të cilën klienti nënshkruan studimin e fizibilitetit (arritshmërisë) dhe autorizon grupin e projektit të përgatisë propozime të detajuara; ▪ Përkushtimi për të Hartuar (dizenjuar) – faza në të cilën klienti autorizon grupin e projektit për të vijuar punën sipas një skedule të përmbledhur, me buxhet dhe afat kohor të përcaktuar; ▪ Përkushtimi për të Ndërtuar – momenti kur klienti autorizon grupin e projektit të iniciojë ndërtimin e projektit; ▪ Disponimi për Përdorim – momenti në të cilin projekti është i disponueshëm për përdorim ose okupim esencial. Ky moment mund të arrihet përpara kompletimit të projektit.

	<p>Duhet përjashtuar të gjitha projektet që nuk janë kompletuar. Kostot duhet të përfshijnë të gjitha komisionet profesionale. Indikatori synon të gjurmohet shmagjet aktuale, pavarësisht shkaqeve të tyre. Shifrat e raportuara nuk duhen modifikuar për të përfshirë ndryshimet, edhe sikur të gjitha palët të jenë dakord për këto ndryshime. Të tilla ndryshime mund të bëhen pjesë e rëndësishme e raportimeve të brendshme mbi shkaqet e shmangieve, por jo pjesë e këtij indikatori.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 5
Përshkrimi	<p>Eficienca në përdorimin e hapësirës:</p> <ol style="list-style-type: none"> poste pune për stafin ekuivalent me kohë të plotë; sipërfaqja në m² për post pune.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori shqyrton eficiencën e përdorimit të hapësirës kah utilizimit të posteve të punës dhe hapësirës së parashikuar për çdo post pune. Indikatori është ngushtësisht i lidhur me indikatorin primar 2 (akomodimin total për anëtar stafi). Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet e tyre për këtë indikator me simotrat që ushtrojnë aktivitetet në të njëjtin biznes/industri dhe të shqyrtojnë arsyet e shmangieve të qenësishme kur ka të tilla.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet përllogaritur bazuar mbi shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Indikatori detajohet në dy pjesë, ku e para adreson postet e punës për punonjës të konvertuar me kohë të plotë dhe pjesa e dytë mat hapësirën për post pune.</p> <p>Postet e punës përkufizohen si numri i hapësirave të projektuara për të punuar brenda godinës. Përkufizimi përfshin si postet e okupuara, ashtu edhe ato të lira për momentin. Duhet përjashtuar çdo post pune i projektuar brenda sallave apo zyrave të takimeve. Një post pune duhet të ketë kapacitetin të funksionojë si një vend i kënaqshëm aktiviteti produktiv për një punonjës apo kontraktor.</p> <p>Përllogaritja e punonjësve me kohë të plotë aplikohet vetëm mbi stafin e përhershëm. Stafi me kontratë të fiksuar kohore dhe stafi i përkohshëm që kanë qenë të punësuar nga organizata për më shumë se një vit, do të konsiderohen si të përhershëm për qëllime të përllogaritjes së këtij indikatori.</p> <p>Duhet përfshirë i gjithë stafi i përhershëm, pavarësisht përdorimit të rregullt ose jo të postit të punës, siç janë për shembull rastet kur punonjësit punojnë edhe nga shtëpia.</p> <p>Numri i stafit del si mesatare aritmetike e numrit të punonjësve të konvertuar me kohë të plotë që rezultojnë në fillim të vitit, me ata që rezultojnë në fund të vitit.</p> <p>Shembull:</p> <ol style="list-style-type: none"> numri total i posteve të punës = 500 numri total i punonjësve të konvertuar me kohë të plotë = 650 numri i posteve për punonjës KPE rezulton $500/650 = 0,77$ sipërfaqja totale = 560 m² numri total i posteve të punës = 500 sipërfaqja për post pune rezulton $560/500 = 1,12$ m²

Numri referues	Indikatori sekondar 6																														
Përshkrimi	Konsumi vjetor i energjisë totale (kWh) për m ²																														
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori mat nivelin në të cilin organizata ka minimizuar ndikimin e saj mbi mjedis, përmes reduktimit të konsumit të energjisë. Kjo kosto synohet të reduktohet me kalimin e kohës.																														
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet përllogaritur mbi shifrat e vitit më të fundit financiar. Konsumi total i energjisë është konsumi vjetor i kombinuar i energjisë nga të gjitha burimet energjitike në përdorim nga organizata. Njësia matëse është kWh (kilowat të shpenzuar përgjatë një ore). Faktorët e konvertimit në kWh për burime të ndryshme energjetike jepen në tabelën më poshtë, shkëputur nga http://www.entech.co.uk.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Burimi</th> <th>Njësia matëse</th> <th>Faktori konvertues në kWh</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elektriciteti</td> <td>kWh</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Gaz natyror</td> <td>therm</td> <td>29,31</td> </tr> <tr> <td>Gaz natyror</td> <td>kWh</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Gaz i lëngshëm</td> <td>ton</td> <td>13,888</td> </tr> <tr> <td>Propan</td> <td>litër</td> <td>6,96</td> </tr> <tr> <td>Butan</td> <td>ton</td> <td>13,694</td> </tr> <tr> <td>Butan</td> <td>litër</td> <td>7,85</td> </tr> <tr> <td>Naftë për kaldajë</td> <td>ton</td> <td>12,778</td> </tr> <tr> <td>Naftë për kaldajë</td> <td>litër</td> <td>10,22</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Shembull:</u> Konsumi vjetor total i energjisë = 10.000 kWh Sipërfaqja totale = 6.000 m² Konsumi total vjetor i energjisë për m² rezulton të jetë: 10.000 / 6.000 = 1,7 kWh/m².</p>	Burimi	Njësia matëse	Faktori konvertues në kWh	Elektriciteti	kWh	1,00	Gaz natyror	therm	29,31	Gaz natyror	kWh	1,00	Gaz i lëngshëm	ton	13,888	Propan	litër	6,96	Butan	ton	13,694	Butan	litër	7,85	Naftë për kaldajë	ton	12,778	Naftë për kaldajë	litër	10,22
Burimi	Njësia matëse	Faktori konvertues në kWh																													
Elektriciteti	kWh	1,00																													
Gaz natyror	therm	29,31																													
Gaz natyror	kWh	1,00																													
Gaz i lëngshëm	ton	13,888																													
Propan	litër	6,96																													
Butan	ton	13,694																													
Butan	litër	7,85																													
Naftë për kaldajë	ton	12,778																													
Naftë për kaldajë	litër	10,22																													
Numri referues	Indikatori sekondar 7																														
Përshkrimi	Konsumi vjetor total i ujit (m ³) për m ² .																														
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori mat nivelin me të cilin organizata ka minimizuar ndikimin e saj në mjedis, përmes reduktimit të konsumit të ujit. Kosto e këtij zëri duhet të vijë duke u reduktuar me kalimin e kohës.																														
Përkufizimi	<p>Konsumi total i ujit duhet përllogaritur si vëllimi matur në m³ i ujit të konsumuar në një vit. Kjo vlerë duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p><u>Shembull:</u> Konsumi total vjetor i ujit = 5.200.000 m³ Sipërfaqja totale = 6.000 m² Konsumi i ujit për m² rezulton të jetë = 5.200.000 / 6.000 = 866,67 m³/m².</p> <p>Duhet theksuar se ky indikator mund të mos aplikohet mbi organizata të caktuara, siç mund të jetë për shembull Shërbimi Zjarrfikës, të cilat nuk</p>																														

	kostohen për ujin që përdorin. Ka raste gjithashtu, kur disa organizata nuk janë në gjendje të identifikojnë kostot e këtij zëri, për shkak të marrëveshjeve të faturimit që mund të kenë me kompaninë e ujësjellësit.
Numri referues	Indikatori sekondar 8
Përshkrimi	Akomodimi total neto (m ² Sipërfaqe e Brendshme Neto - NIA) mbi akomodimin total bruto (m ² Sipërfaqe e Brendshme Bruto - GIA).
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator mat nivelin e përdorimit dhe eficiencën dizenjative të pronës në dispozicion. Organizatat duhet të synojnë rritjen e vlerës së këtij indikatorit me kalimin e kohës. Ky indikator është ngushtësisht i lidhur me indikatorin primar 2 (akomodimi total për anëtar stafi), indikatorin primar 4 (indeksin e kënaqësisë) dhe indikatorin sekondar 5 (numrin e posteve të punës dhe sipërfaqen në dispozicion të tyre).
Përkufizimi	Indikatori duhet të përllogaritet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar. <u>Shembull:</u> Akomodimi total neto = 4.000 m ² Akomodimi total bruto = 6.000 m ² Raporti i akomodimit total rezulton të jetë = $4.000 / 6.000 = 0,67$.
Numri referues	Indikatori sekondar 9
Përshkrimi	Proporcioni i ndërtesave në përdorim nga publiku, në të cilat zonat publike janë të aksesueshme dhe të përshtatshme për personat me aftësi të kufizuar fizike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori vlerëson nivelin në të cilin organizata po përmbush kërkesat ligjore për mosdiskriminim të personave me aftësi të kufizuara. Organizatat superiore duhet të synojnë vlerën 100% të këtij indikatorit ose rritje progresive dhe stabilë përgjatë kohës.
Përkufizimi	“Ndërtesa” nënkupton një facilitet përmes të cilit organizata ofron një produkt/shërbim, që duhet të përmbushë tek e fundit standardet normale për aksesim nga publiku i parashikuar. Indikatorit përfshin krejt ndërtesën ose pjesë të saj, por nuk duhet të përfshijë: <ul style="list-style-type: none"> ▪ facilitete të hapura për publikun, por që nuk janë pjesë integrale e ndërtesës, si për shembull parkingu publik përpara ndërtesës; ▪ shkollat dhe facilitetet e tjera edukative të ngjashme me to; ▪ shtëpitë; ▪ zyrat që nuk janë parashikuar për shërbim direkt të publikut. Në rastet e kampuseve apo komplekseve që përmbajnë më shumë se një ndërtesë, çdo ndërtesë duhet vlerësuar veçmas. Për qëllime të këtij indikatorit, në rastet kur organizata i lëvron apo operon shërbimet përmes një trusti apo kompanie tjetër, atëherë ndërtesat në të cilat ofrohen këto shërbime duhen përfshirë në përllogaritje. Ndërtesat e dhëna me qira operative apo financiare nga kompania, duhen përfshirë në ato raste kur vetë organizata mbart përgjegjësi dhe është subjekt i procesimit potencial gjyqësor kur dështon në përmbushjen e detyrimeve që rrjedhin nga Ligji.

	<p>“Të gjitha sipërfaqet publike”: Indikatori mbulon një larmishmëri të gjerë ndërtesash dhe jo thjesht zyrat publike. Në përkufizimin e këtij indikatori është konsideruar më e përshtatshme të përfshihen të gjitha sipërfaqet publike për aksesim nga personat me aftësi të kufizuara. Nëse, për shembull, një person me aftësi të kufizuara mund të aksesojë indeksin e bazës së të dhënave të një librarie, por jo sektorin e huazimit të librit, atëherë ndërtesa konsiderohet e skualifikuar në kuptim të këtij indikatori.</p> <p>Ligji e përkufizon paaftësinë si dëmtim fizik apo mendor që ka një ndikim negativ, esencial dhe afatgjatë në potencialin e një personi për të kryer aktivitetet ditore normale.</p> <p>“Të përshtatshme për dhe të aksesueshme nga” nënkupton se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ praktikat, politikat apo procedurat mundësojnë dhe lehtësojnë përdorimin e shërbimit nga personat me aftësi të kufizuara; ▪ mund të ofrohen shërbime, mjete apo persona ndihmës për personat me aftësi të kufizuara, që këta të fundit të kenë mundësi apo ta kenë më të lehtë përdorimin e shërbimit. <p>Ndërtesat e konsideruara të përshtatshme dhe të aksesueshme nga personat me aftësi të kufizuara janë ato që janë audituar nga pikëpamja e aksesueshmërisë ose janë vlerësuar në mënyrë ekuivalente nga specialistë, duke mbuluar ky vlerësim të gjitha aspektet e nevojave të një personi me aftësi të kufizuara. Përveç rasteve specifike të përjashtuara nga baza ligjore-rregullative përkatëse, termi “person me aftësi të kufizuara” përfshin gjithnjë parashikimin për përdoruesit e karrigeve me rrota.</p> <p>Në përputhje me standardet ligjore të hyrjes dhe daljes nga godinat, përmes rrugëve publike apo parkingjeve të makinave, duhet të parashikohen edhe nevojat e personave me aftësi të kufizuara.</p> <p>Nëse fasiliteti ofron tualete, atëherë duhet parashikuar minimalisht një edhe për personat me aftësi të kufizuara.</p> <p>Çështja primare – veçanërisht për ndërtesat me zyra – është nëse një person me aftësi të kufizuara mund të aksesojë normalisht shërbimet brenda asaj ndërtese. Ka raste kur një shërbim i ofruar në një kat të lartë, mund të ofrohet në rrethana të caktuara dhe pa shumë kosto shtesë edhe në katet më të ulëta.</p> <p>Udhëzimi përsa i përket rregullave mbi ndërtesat është që të sigurohet një uniformitet në sistemin e vlerësimit dhe të respektohen standardet që parashikon ligji.</p> <p>Indikatori përjashton shkollat dhe fasilitetet e tjera edukative të ngjashme me to. Këto përfshihen në manuale të veçanta. Gjithsesi, organizatat duhet të jenë të vetëdijshme se ndërtesa të tilla ose pjesë të tyre, që përdoren për shërbime publike normale, siç mund të jetë fjala vjen një librari, duhet të përmbushin standardet sikurse çdo ndërtesë tjetër, edhe sikur këto shërbime të ofrohen me kohë të pjesshme. Në këto raste, indikatori i përfshin këto ndërtesa ose pjesët e tyre të aksesueshme nga publiku.</p>
--	---

Treguesit e prokurimit

Udhëzues mbi indikatorët e shtimit të vlerës në funksionin e prokurimit

1. HYRJE

Ky dokument paraqet treguesit që përdoren për funksionin e prokurimit. Udhëzuesi më poshtë fillon me përcaktimin e qëllimit të funksionit dhe vazhdon me identifikimin e pyetjeve kryesore që reflektojnë kërkesat e një funksioni prokurimi modern dhe vlerës-shtues, të cilin indikatorët matës synojnë ta parametrizojnë për t'ia bërë më lehtë organizatës arritjen e tij. Qëllimi dhe pyetjet kryesore janë përfshirë si informacion i përgjithshëm, së bashku me indikatorët primarë dhe sekondarë.

2. QËLLIMI

Qëllimi përfshin aktivitetet kryesore që kryhen nga funksioni i prokurimit nëpërmjet procesit prokuro-paguaj:

- Kuptimi i nevojave dhe kërkesave të organizatës për mallra dhe shërbime;
- Sigurimi i mallrave dhe shërbimeve të kërkuara nga ofruesit e kualifikuar, sipas vlerës më të mirë dhe në përputhje me rregullat e tenderimit;
- Rënia dakort me ofertuesit dhe qartësimi i niveleve të shërbimit;
- Përdoruesit finalë kanë mundësinë të bëjnë kërkesa për nevojat e tyre, të cilat, pas aprovimit të urdhrave të blerjes, iu kalojnë ofertuesve; dhe
- Performanca e ofertuesve shqyrtohet kundrejt standarteve kontraktuale dhe marrëveshjeve për nivelet e shërbimit.

Në varësi të mënyrës së organizimit të funksionit të prokurimit, qëllimi mund të përfshijë gjithashtu:

- Shkallën në të cilën strategjia dhe objektivat e prokurimit përputhen me objektivat e organizatës;
- Qëndrueshmërinë në lidhje me prokurimin e mallrave dhe shërbimeve;
- Standardet etike të kontraktimit dhe blerjes;
- Kujdesin dhe aplikimin e teknologjisë për të mbështetur funksionin e prokurimit, me synim arritjen e blerjeve eficientë dhe efektive;
- Struktura të përshtatshme prokurimi, politika dhe procedura në lidhje me kërkesat e organizatës për prokurim;
- Aftësitë dhe kapacitetet e atyre që përfshihen në funksionin e prokurimit.
- Nivelin në të cilin departamenti i prokurimit vlerëson performancën e tij kundrejt kolegëve dhe organizatave simotra, me synim përmirësimin e vazhdueshëm dhe inovacionin, për t'i shtuar vlerë organizatës.

3. PYETJET KRYESORE

Në mënyrë që të arrihet tek indikatorët e vlerës më të mirë të parave për funksionin e prokurimit, identifikohen disa pyetje që reflektojnë një funksion prokurimi modern, vlerë-shtues, të cilin indikatorët ndihmojnë ta zbërthejnë dhe masin siç duhet:

- A është funksioni/modeli i prokurimit që po përdor organizata, efektiv dhe i përshtatshëm?
- A i mbështet prokurimi efektivisht objektivat strategjike të organizatës?

- A zhvillohen proceset e prokurimit në mënyrë eficiente, efektive dhe në kohën më të shkurtër? (që të minimizohet risku dhe të maksimizohet impakti)
- A i kupton efektivisht prokurimi nevojat dhe kërkesat e organizatës për mallra e shërbime?
- A ka prokurimi njohje të mirë të tregut dhe menaxhim të mirë të ofertuesve?
- A përdoret teknologjia për të mbështetur aktivitetet e prokurimit të organizatës, për të garantuar blerje efektive dhe eficiente?
- A e mbështet prokurimi organizatën në uljen e kostove?
- A mbahet seriozisht në konsideratë përgjegjësia sociale e organizatës në prokurimin e mallrave dhe shërbimeve, duke përfshirë prokurimin etik dhe të qëndrueshëm?
- A janë klientët e brendshëm/përdoruesit finalë të kënaqur me shërbimin e kryer nga prokurimi?

Për sa i takon treguesve, nuk synohet të përshkruhet se si është organizuar funksioni i prokurimit, cilin model apo strukturë përdor organizata. Auditimit të performancës i intereson vetëm nëse organizata është duke përdorur praktikatat e duhura për të arritur rezultatet më të mira.

Këndvështrimi i aplikuar është që organizata duhet të përdorë indikatorët për të investiguar nëse organizimi aktual i prokurimit ofron vlerën më të mirë të parave dhe nëse jo, si mund të ndryshohet për ta arritur atë, nëpërmjet centralizimit të funksionit, rritjes së bashkëpunimit apo alternativave të tjera, si: shërbimet e përbashkëta apo nënkontraktimi.

4. LISTË PËRMBLEDHËSE E TREGUESVE

Indikatorët Primarë	
Indikatori primar 1	Kostoja totale e funksionit të prokurimit: a) Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e kostove të funksionimit të organizatës (shpenzimet); dhe b) Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e shpenzimeve për palë të treta.
Indikatori primar 2	Shpenzimet aktuale nëpërmjet kontratave të para-caktuara si përqindje e shpenzimeve për palë të treta.
Indikatori primar 3	Përqindja e shpenzimeve për palë të treta që menaxhohet vazhdimisht nga profesionistët e prokurimit.
Indikatori primar 4	Përqindja e shpenzimeve për palët e treta të kryera nëpërmjet bashkëpunimit me organizata të tjera ose Organizata Profesionale të Blerjes.
Indikatori primar 5	Kursimet mesatare (të ponderuara) që sigurohen nga prokurimi i 5 proceseve më të mëdha tenderuese, të kryera gjatë vitit të mëparshëm financiar.
Indikatori primar 6	Indeksi i kënaqësisë së përdoruesve dhe menaxherëve – një tregues kompleks, i hartuar nga një tërësi përgjigjesh dhe pohimesh të menaxherëve dhe përdoruesve. Pohimet e menaxherëve: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni i prokurimit mbështet strategjinë e përgjithshme të organizatës. ▪ Funksioni i prokurimit është proaktiv në sigurimin e mallrave dhe ofertuesve që paraqesin vlerën më të mirë. ▪ Funksioni i prokurimit ofron këshillim dhe mbështetje të përshtatshme në lidhje me projektet madhore tenderuese.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni i prokurimit i përgjigjet nevojave <i>ad hoc</i>. ▪ Funkzioni i prokurimit ofron vlerën më të mirë të parave. <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesi i porositjes së mallrave dhe ofertimeve është i qëndrueshëm dhe i thjeshtë për t'u ndjekur. ▪ Mallrat dhe shërbimet e siguruar nga prokurimi kanë cilësinë e duhur. ▪ Përdoret teknologjia, që procesi i porositjes dhe pagesës për mallra të jetë i thjeshtë dhe eficient. ▪ Funkzioni i prokurimit është i gatshëm kur nevojitet ndihmë për të gjetur ofertuesit dhe porositur mallrat. ▪ Funkzioni i prokurimit ndihmon stafin për të zhvilluar aftësitë në përputhje me procesin e prokurimit.
<p>Indikatori primar 7</p>	<p>Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që përdor organizata nga një total prej 10 praktikash:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nëpunësi më i lartë i prokurimit është anëtar ose i raporton direkt Bordit të Lartë të Menaxhimit dhe ky Bord ka një anëtar përgjegjës për prokurimin. 2. Anketat për kënaqësinë e klientëve ndërmerren të paktën një herë në vit për të kuptuar pikëpamjen e përdoruesve në lidhje me vlerën e shtuar që sjell funksioni i prokurimit, duke publikuar rezultatet brenda njësisë dhe duke hartuar një plan përmirësimi, i cili monitorohet rregullisht. 3. Kërkesat e ardhshme për mallra dhe shërbime parashikohen të paktën mbi baza vjetore, së bashku me analizën e teknologjive, aplikimeve dhe zhvillimeve të reja të tregut, për të hartuar më tej një strategji prokurimi të detajuar për 12 muajt e ardhshëm. 4. Janë vendosur synime specifike dhe të matshme në lidhje me përfitimet monetare dhe jo monetare që vijnë nga prokurimi dhe organizata mund të dëshmojë se 85% e objektivave janë arritur në vitin e mëparshëm financiar. 5. Vendimet për blerjet me vlera më të larta janë bazuar në një analizë të detajuar të kostos totale të pronësisë (njohur ndryshe si kostoja totale e jetëgjatësisë). 6. Organizata mban një regjistër të detajuar dhe të saktë për të gjithë kontratat, i cili mund të renditet (të paktën) sipas ofertuesve dhe sipas datës së përfundimit të kontratës. 7. Të dhënat e kryqëzuara nga sektori publik dhe privat përdoren vazhdimisht për të kryer krahasimet e çmimeve për mallrat dhe shërbimet kyçe. 8. Organizata ka identifikuar dhe zhvilluar partnerë strategjikë për prokurime të përbashkëta dhe mund të dëshmojë përfitime të matshme monetare gjatë 12 muajve të fundit nga ky bashkëpunim (në organizata më të mëdha kjo përfshin prokurimin në bashkëpunim me organizatat më të vogla). 9. Organizata ka përcaktuar qartë standardet etike të prokurimit që janë në të njëjtën linjë me Kodin Etik të APP-së dhe që aplikohen e monitorohen vazhdimisht në organizatë, duke

	<p>regjistruar të gjitha shkeljet dhe duke ndërmarrë veprimet e duhura në lidhje me to.</p> <p>10. Ekziston një program rotacioni për të zhvilluar aftësitë dhe kapacitetet në të gjithë nivelet e organizatës.</p>
--	---

Indikatorët Sekondarë	
Indikatori sekondar 1	Punonjësit e prokurimit të kualifikuar profesionalisht si përqindje e totalit të punonjësve të prokurimit.
Indikatori sekondar 2	Vlera mesatare e faturave.
Indikatori sekondar 3	10 ofertuesit më të fuqishëm të organizatës (për sa i takon vlerës së shpenzuar të parave) që kanë një marrëveshje formale bashkëpunimi me organizatën.
Indikatori sekondar 4	Përqindja e shpenzimeve për palë të treta që kanalizohet nëpërmjet SME-ve (Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme).
Indikatori sekondar 5	<p>a) Përqindja e shpenzimeve të palëve të treta, e njohur, kategorizuar dhe e raportuar plotësisht (në nivelin e dytë të UNSPSC ose ekuivalente) në Vrojtimin e Shpenzimeve të Prokurimit në Sektorin Publik të vitit aktual.</p> <p>b) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta që i takon menaxhimit të marrëdhënive me ofertuesit.</p> <p>c) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta menaxhuar nëpërmjet menaxhimit kategorik të strukturuar.</p>
Indikatori sekondar 6	<p>Përdorimi i teknologjisë brenda prokurimit:</p> <p>a) Përqindja e totalit të shpenzuar për mallrat dhe shërbimet që ofrohen elektronikisht; dhe</p> <p>b) Përqindja e shpenzuar për mallra dhe shërbime të menaxhuara nëpërmjet blerjeve elektronike.</p>

5. SHPJEGIME TË DETAJUARA NË LIDHJE ME INDIKATORËT PRIMARË

Numri referues	Indikatori primar 1
Përshkrimi	<p>Kostoja totale e funksionit të prokurimit:</p> <p>a) Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e kostove të funksionimit të organizatës (shpenzimet); dhe</p> <p>b) Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e shpenzimeve për palë të treta.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky është një tregues i rëndësishëm i matjes së efektivitetit të kostos së funksionit prokurues të organizatës (nëse ka menaxhim të përqendruar, të shpërndarë apo një qasje të kombinuar).</p> <p>Organizatata duhet të synojnë uljen e kostove të prokurimit në raport me shpenzimet e tyre, me kalimin e kohës.</p> <p>Megjithatë organizatat duhet ta interpretojnë rezultatin e tyre për këtë tregues në bashkëshoqërim me rezultatet e indikatorëve që masin efektivitetin, si: indikatorin primar 3 (përqindja e shpenzimeve që menaxhohet nga profesionistët e prokurimit), 4 (përqindja e shpenzimeve për palët e treta të kryera nëpërmjet bashkëpunimit), 6 (indeksi i kënaqësisë së përdoruesve dhe komisionerëve) dhe 7 (treguesi i praktikave menaxheriale).</p>
Përkufizimi	Treguesi duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.

Kostoja totale e funksionit të prokurimit duhet të përfshijë:

- Kostot e punonjësve, duke përfshirë të ardhurat neto, pensionin dhe kostot e rekrutimit;
- Kostot e IT;
- Kostot e akomodimit;
- Ofruesit/Konsumatorët;
- Kostot e nënkontraktimit;
- Kosto të tjera.

Nëse disa nga aktivitetet e prokurimit shkrihen në organizatë (për shembull nuk ka një funksion të përqendruar të prokurimit ose individët punojnë jashtë një funksioni të centralizuar dhe janë vendosur në departamentet e shërbimit), duhet përfshirë kostoja totale e stafit që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete strategjike dhe operacionale të prokurimit.

Pagesat e kryera ndaj palëve të treta për të zhvilluar prokurimet në emër të organizatës duhet të përfshihen gjithashtu në koston e prokurimit.

Pjesa a) Kostot e funksionimit të organizatës (shpenzimet)

Kostot e funksionimit të organizatës (shpenzimet) janë kostot për përballimin e veprimtarisë, përgjegjësive dhe pagesave kryesore të organizatës. Rregullimet për kostot e pensionit, siç kërkohet në FRS 17, duhet të përjashtohen nga kostot e funksionimit të organizatës dhe duhen përfshirë në kostot vjetore të shërbimit.

Duhen përjashtuar gjithashtu transfertat, programet për shpenzime kapitale, programe për shpenzimet e granteve, si dhe fonde të tjera që rrjedhin drejt një njësie tjetër, për shembull grantet që i jepen organizatave vullnetare.

Duhen përfshirë pagesat që i bëhen kontraktorëve për shërbime që janë brenda funksionit kryesor të organizatës, për shembull një kontratë pastrimi me autoritetet vendore.

Pjesa b) Shpenzimet për palë të treta

Totali i shpenzimeve për palë të treta përlllogaritet bazuar mbi totalin e vlerës së faturave të paguara në një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.

Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:

- Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime;
- Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës;
- Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit;
- Utilitetet – kostot e energjisë.

Duhen përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njësive të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditetet e shërbimet (në autoritetet

	<p>lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p><u>Shembull</u></p> <p>a) Përlllogaritja e kostos së funksionit të prokurimit si përqindje e kostove të funksionimit të organizatës (shpenzimet). Kostot e funksionit të prokurimit = 150.000 ALL Kostot e funksionimit të organizatës = 20 milionë ALL Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e kostos së funksionimit të organizatës është $150.000/20.000.000 = 0,75 \%$</p> <p>b) Përlllogaritja e kostos së funksionit të prokurimit si përqindje e shpenzimeve për palë të treta. Kostoja e funksionit të prokurimit = 150.000 ALL Shpenzimet për palë të treta = 9 milionë ALL Kostoja e funksionit të prokurimit si përqindje e shpenzimeve për palë të treta është $150.000/9.000.000 = 1,67\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 2
Përshkrimi	Shpenzimet aktuale nëpërmjet kontratave të para-caktuara si përqindje e shpenzimeve për palë të treta.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues vlerëson nivelin e shpenzimeve jo-kontraktuale të organizatës, duke ofruar kështu një parametër të ndikimit dhe kontrollit që ushtrojnë profesionistët e prokurimit.</p> <p>Një organizatë efiçente që blen mallra apo shërbime specifike, duhet të konsolidojë termat paraprake të dakordësisë, në mënyrë që kushtet të jenë të qarta, risqet të garantohen dhe të sigurohet një nivel dominancë ndaj ofertuesve. Me kalimin e kohës, organizatat duhet të synojnë të arrijnë dhe të mbajnë një përqindje të lartë të këtij treguesi.</p>
Përkufizimi	<p>Ky tregues duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Për qëllime të këtij indikatori, kontratat e para-caktuara janë marrëveshje të nënshkruara me palët e treta për furnizimin me mallra, shërbime, punë dhe utilitete, duke përfshirë edhe marrëveshjet kuadër. Këto mund të përfshihen kontratat e përpiluara nga vetë organizata apo nga një organizatë tjetër, për shembull përmes marrëveshjeve kuadër të përcaktuara në nivel kombëtar ose marrëveshjeve të bashkëpunimit me organizata të tjera.</p> <p>“Të para-caktuara” do të thotë që kontratat formale ligjore për shpenzimet që do të kryhen, ekzistojnë përpara se mallrat dhe shpenzimet të porositen.</p> <p>Kontratat dhe vlera e tyre duhet të identifikohen nëpërmjet bazës së të dhënave të kontratave të organizatës. Organizata duhet të përlllogarisë shpenzimet aktuale totale përkundrejt secilës kontratë në vitin financiar. Totali i shpenzimeve për palë të treta përlllogaritet bazuar mbi totalin e vlerës së faturave të paguara në një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës; ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit; ▪ Utilitetet – kostot e energjisë. <p>Duhet përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njërive të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p><u>Shembull</u> Shpenzimet për kontratat e para-caktuara = 15 milionë ALL Shpenzimet për palë të treta = 200 milionë ALL Shpenzimet për kontratat e para-caktuara si përqindje e shpenzimeve për palë të treta është $(15.000.000/200.00.000) \times 100\% = 7,5\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 3
Përshkrimi	Përqindja e shpenzimeve për palë të treta që menaxhohet vazhdimisht nga profesionistët e prokurimit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky tregues vlerëson shkallën në të cilën shpenzimet e prokurimit menaxhohen nga profesionistët e prokurimit që punojnë në një funksion qendror prokurimi ose në një njësi biznesi (për shembull, stafi i kualifikuar i prokurimit përsa i takon IT). Shumë organizata synojnë të arrijnë një përqindje të lartë për këtë indikator dhe ta rrisin atë me kalimin e kohës. Organizatat duhet të masin rezultatet e tyre për këtë tregues në bashkëshoqërim me indikatorin primar 5 (kursimet mesatare që arrihen nëpërmjet prokurimit).
Përkufizimi	<p>Ky tregues duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar. Organizata duhet të vlerësojë shumën e shpenzimeve të kryera për palë të treta, të cilat kanë qenë vazhdimisht të kontrolluara nga profesionistët e prokurimit, që operojnë brenda funksionit qendror të prokurimit ose profesionistët e prokurimit që janë të shpërndarë në departamente.</p> <p>Shpenzimet e kryera për palë të treta përlllogariten bazuar në vlerën totale të faturave të paguara për një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.</p> <p>Profesionistët e prokurimit duhet të jenë të njëjtë me stafin e përfshirë në treguesin primar 1.</p> <p>Profesionistët e prokurimit janë staf me kohë të plotë që kanë një kualifikim të njohur nga Instituti i Certifikuar i Blerjeve dhe Ofertave, i cili përfshin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certifikatën e kompetencave për blerje dhe ofrim të Shërbimit Prokurues Qeveritar; ▪ Certifikatën e thjeshtë dhe të avancuar në blerje dhe ofrim; ▪ Diplomën e Institutit të Certifikuar të Blerjeve dhe Ofertave. <p>Kualifikime të tjera mund të përfshijnë:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Master shkencor në Prokurim, kualifikim në ndërtim që kërkon ekspertizë prokurimi, standardet kombëtare mbi komisionimin, prokurimin dhe kontraktimin; ▪ Stafi i cili ka më shumë se 5 vjet eksperiencë në zhvillimin e proceseve të prokurimit. <p>“Kontroll aktiv” – përkufizohet si shpenzimet ku profesionistët e prokurimit mbështesin procesin e gjetjes së burimeve. Për shembull ofrimi i këshillave dhe udhëzimeve nuk quhet “mbështetje aktive”; ato duhet të jenë pjesëmarrës aktivë në përcaktimin dhe zhvillimin e procesit të gjetjes së burimeve.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime; ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës. ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit. ▪ Utilitetet – kostot e energjisë, <p>Duhet përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njërive të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p><u>Shembull</u></p> <p>Shpenzimet për palët e treta që menaxhohen në mënyrë aktive nga profesionistët e prokurimit = 150 milionë ALL Shpenzimet totale jo të paguara = 260 milionë ALL Përqindja e shpenzimeve për palë të treta që menaxhohet në mënyrë aktive nga profesionistët e prokurimit është: $(150.000.000/260.000.000) \times 100\% = 57,6\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 4
Përshkrimi	Përqindja e shpenzimeve për palët e treta të kryera nëpërmjet bashkëpunimit me organizata të tjera ose Organizata Profesionale të Blerjes.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues vlerëson efektivitetin e organizatës për sa i takon kërkimit të mallrave dhe shërbimeve nëpërmjet kanaleve të bashkëpunimit për prokurimin, si p.sh marrëveshjet lokale apo kombëtare, njësitë ndër-qeveritare ose qendrat e përbashkëta të shërbimit.</p> <p>Qeveritë duhet t'i nxisin njësitë e tyre për të bashkëpunuar dhe për të kryer projekte prokurimi të përbashkëta, në mënyrë që të rrisin eficiencën.</p> <p>Organizatata duhet të synojnë rritjen e përqindjes së shpenzimeve të kryera nëpërmjet bashkëpunimit për prokurimin, në mënyrë që të sigurojnë oferta sa më konkurruese.</p>

<p>Përkufizimi</p>	<p>Totali i shpenzimeve për palë të treta përllongarit bazuar mbi totalin e vlerës së faturave të paguara në një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime; ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës; ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit; ▪ Utilitetet – kostot e energjisë. <p>Duhet përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njësitë të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p>Bashkëpunimi përkufizohet si kontrata të përbashkëta dhe marrëveshje kuadër apo projekte të përbashkëta me njësitë e tjera të sektorit publik. Gjithashtu përfshihen marrëveshjet e bashkëpunimit me njësitë qeveritare ose kontratat e nënshkruara nga procedurat e negociimit. Këto përfshijnë blerjet e marrëveshjeve kuadër.</p> <p>Për të përllongaritur këtë indikator, vlera e bashkëpunimit duhet pjesëtuar me shpenzimet për palë të treta dhe shumëzuar me 100.</p> <p><u>Shembull</u></p> <p>Vlera totale e kontratave dhe urdhrave të vendosur nëpërmjet marrëveshjeve të bashkëpunimit = 1,5 milionë ALL</p> <p>Shpenzimet për palë të treta = 35 milionë ALL</p> <p>Përqindja e shpenzimeve për palë të treta të kanalizuar përmes prokurimit me marrëveshje bashkëpunimi me organizata profesionale të blerjes $(1.500.000/35.000.000) \times 100 = 4,28\%$</p>
<p>Numri referues</p>	<p>Indikatori primar 5</p>
<p>Përshkrimi</p>	<p>Kursimet mesatare (të ponderuara) të gjeneruara nga prokurimi i 5 proceseve më të mëdha të tenderimit, kryer gjatë vitit të mëparshëm financiar.</p>
<p>Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen</p>	<p>Ky tregues analizon efektivitetin e prokurimit në arritjen e kursimeve. Prokurimi është një zonë kyçe që ndihmon gjenerimin e kursimeve. Organizatat duhet të synojnë rritjen e kursimeve mesatare me kalimin e kohës. Ato duhet t'i interpretojnë arritjet e tyre kundrejt këtij treguesi në bashkëshoqërim me indikatorin primar 1 (kostoja e funksionit të prokurimit) dhe 3 (përqindja e shpenzimeve që menaxhohen nga profesionistët e prokurimit).</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Ky tregues duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar. Indikatorin duhet të bazohet në 5 projektet më të mëdha të prokurimit të vitit të mëparshëm financiar.</p> <p>Një projekt prokurimi ndodh kur organizata i ofrohet formalisht tregut për të tenderuar mallra/shërbime të caktuara.</p>

	<p>Për të llogaritur këtë tregues, për secilin projekt identifikohen shpenzimet vjetore për mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit dhe përlllogaritet një total për të pestë projektet. Identifikohen shpenzimet vjetore bazuar në kontratat e reja për secilin projekt dhe totali për pesë projektet.</p> <p>Përlllogariten kursimet (diferenca ndërmjet kontratës së re dhe kontratës së vjetër) si përqindje e shpenzimeve vjetore përpara ri-tenderimit, duke përdorur shifrat totale.</p> <p><u>Shembull</u></p> <p>Projekti 1: Shpenzimet vjetore bazuar në mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit = 20 milionë ALL Shpenzimet vjetore bazuar në kontratën e re = 16 milionë ALL</p> <p>Projekti 2: Shpenzimet vjetore bazuar në mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit = 15 milionë ALL Shpenzimet vjetore bazuar në kontratën e re = 14,5 milionë ALL</p> <p>Projekti 3: Shpenzimet vjetore bazuar në mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit = 550.000 ALL Shpenzimet vjetore bazuar në kontratën e re = 475.000 ALL</p> <p>Projekti 4: Shpenzimet vjetore bazuar në mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit = 357.000 ALL Shpenzimet vjetore bazuar në kontratën e re = 335.000 ALL</p> <p>Projekti 5: Shpenzimet vjetore bazuar në mallrat/shërbimet përkatëse përpara ri-tenderimit = 225.000 ALL Shpenzimet vjetore bazuar në kontratën e re = 210.000 ALL</p> <p>Shpenzimet në total përpara ri-tenderimit për 5 projektet = 36.132.000 ALL Shpenzimet në total të kontratave të reja për 5 projektet = 31.520.000 ALL Kursimet = 4.612.000 ALL Përqindja e kursyer është $4.612.000/36.132.000 \times 100\% = 12,8\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 6
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë së përdoruesve dhe menaxherëve – një tregues kompleks, i hartuar nga një tërësi përgjigjesh dhe pohimesh të menaxherëve dhe përdoruesve.
Argumentimi dhe impakti i	Ky tregues vlerëson efektivitetin e funksionit të prokurimit duke shqyrtuar perceptimet e menaxherëve dhe përdoruesve të prokurimit.

pritshtëm mbi sjelljen	Me kalimin e kohës, organizatat duhet të rrisin përqindjen e përdoruesve dhe menaxherëve që bien dakort me pohimet. (Organizatata mund t'i përfshijnë këto pohime në anketimet ekzistuese që kryejnë për përdoruesit dhe menaxherët).
Përkufizimi	<p>Shqyrtoni dokumentin e udhëzuesit kryesor për detaje mbi qasjen e mbledhjes së të dhënave për këtë tregues.</p> <p>Menaxherët përkufizohen si drejtuesit e nivelit të lartë, për shembull vendim-marrësit apo titullarët brenda organizatës.</p> <p>Përdoruesit janë stafi i brendshëm që përdor shërbimet, për shembull menaxherët e nivelit të ulët dhe stafi tjetër.</p> <p>Pohimet e menaxherëve dhe përdoruesve janë si më poshtë:</p> <p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni i prokurimit mbështet strategjinë e përgjithshme të organizatës. ▪ Funkzioni i prokurimit është proaktiv, duke kërkuar mallrat dhe ofertuesit që paraqesin vlerën më të mirë. ▪ Funkzioni i prokurimit ofron këshillim dhe mbështetje të përshtatshme në lidhje me projektet madhore të prokurimit. ▪ Funkzioni i prokurimit i përgjigjet nevojave <i>ad hoc</i>. ▪ Funkzioni i prokurimit ofron vlerën më të mirë të parave <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesi i porositjes së mallrave dhe shërbimeve është i qëndrueshëm dhe i thjeshtë për t'u ndjekur. ▪ Mallrat dhe shërbimet që na japin kanë cilësinë e duhur. ▪ Përdoret teknologjia në mënyrë që procesi i porositjes dhe pagesës për mallra të jetë i thjeshtë dhe eficient. ▪ Funkzioni i prokurimit është i gatshëm kur më duhet ndihmë për të gjetur ofertuesit dhe porositur mallrat. ▪ Funkzioni i prokurimit e ndihmon stafin për të zhvilluar aftësitë në përputhje me procesin e prokurimit.
Numri referues	Indikatori primar 7
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që përdoren nga organizata nga një total prej 10 të tillash.
Argumentimi dhe impakti i pritshtëm mbi sjelljen	Ky tregues vlerëson shkallën në të cilën funksioni i prokurimit ka përdorur një tërësi praktikash menaxheriale. Kjo ofron një vlerësim nëse funksioni është modern, i mbarëvajtur dhe profesionalisht i konsoliduar. Nuk është e thënë që të gjitha organizatat të përdorin gjithë praktikatat e listuara kur e masin veten e tyre për herë të parë kundrejt këtij treguesi. Megjithatë organizatat duhet të synojnë që numri i praktikave të përdorura të rritet me kalimin e kohës. (Lista e praktikave do të përditësohet, sipas rastit, me rishikimet e ardhshme të këtij treguesi).
Përkufizimi	Treguesi përbëhet nga 10 pohime të praktikave menaxheriale. Personat që do të përgjigjen duhet të vlerësojnë nëse organizata përdor secilën nga praktikatat e mëposhtme:

1. Nëpunësi më i lartë i prokurimit është anëtar ose i raporton direkt Bordit të Lartë të Menaxhimit dhe ky Bord ka një anëtar përgjegjës për prokurimin.
2. Anketat për kënaqësinë e klientëve ndërmerren të paktën një herë në vit për të kuptuar pikëpamjen e përdoruesve në lidhje me vlerën e shtuar që sjell funksioni i prokurimit, duke publikuar rezultatet brenda njësisë dhe duke hartuar një plan përmirësimi, i cili monitorohet rregullisht.
3. Kërkesat e ardhshme për mallra dhe shërbime parashikohen të paktën mbi baza vjetore, së bashku me analizën e teknologjive, aplikimeve dhe zhvillimeve të reja të tregut, për të hartuar më tej një strategji prokurimi të detajuar për 12 muajt e ardhshëm.
4. Janë vendosur synime specifike dhe të matshme në lidhje me përfitimet monetare dhe jo monetare që vijnë nga prokurimi dhe organizata mund të provojë se 85% e objektivave janë arritur në vitin e mëparshëm financiar.
5. Vendimet për blerjet me vlera më të larta janë bazuar në një analizë të detajuar të kostos totale të pronësisë (njohur ndryshe si kostoja totale e jetëgjatësisë)
6. Organizata mban një regjistër të detajuar dhe të saktë për të gjithë kontratat, i cili mund të renditet (të paktën) sipas ofertuesve dhe sipas datës së përfundimit të kontratës.
7. Të dhënat e kryqëzuara nga sektori publik dhe privat përdoren vazhdimisht për të kryer krahasimet e çmimeve për mallrat dhe shërbimet kyçe.
8. Organizata ka identifikuar dhe zhvilluar partnerë strategjikë për prokurime të përbashkëta dhe mund të dëshmojë përfitime të matshme monetare gjatë 12 muajve të fundit nga ky bashkëpunim (në organizata më të mëdha kjo përfshin prokurimin në bashkëpunim me organizatat më të vogla).
9. Organizata ka përcaktuar qartë standardet etike të prokurimit që janë në të njëjtën linjë me Kodin Etik të APP-së dhe që aplikohen e monitorohen vazhdimisht në organizatë, duke regjistruar të gjitha shkeljet dhe duke ndërmarrë veprimet e duhura në lidhje me to.
10. Ekziston një program rotacioni për të zhvilluar aftësitë dhe kapacitetet në të gjithë nivelet e organizatës.

Për secilën nga praktikat shënoni “po” nëse organizata e ka implementuar plotësisht në realitet.

Për çdo praktikë, shënoni “jo” nëse organizata:

- Nuk e ka implementuar këtë praktikë;
- Synon ta implementojë këtë praktikë, por nuk e ka nisur akoma atë;
- Është aktualisht në proces implementimi të praktikës, por nuk e ka përdorur akoma atë.

Më pas organizata duhet të numërojë numrin e pyetjeve të përgjigjura me “po” në mënyrë që të përlllogarisë pikët përfundimtare.

Pikët maksimale që mund të arrihen janë 10.

	<p>Lista e mëposhtme paraqet përkufizime të tjera të detajuara për praktikat specifike:</p> <p><u>Praktika menaxheriale 5</u>: Kostoja totale e pronësisë njihet gjithashtu edhe si “kostoja e jetëgjatësisë”, dmth çmimi i blerjes bashkë me kostot e mirëmbajtjes dhe rregullimet deri në nxjerrjen përfundimtare jashtë përdorimit.</p> <p><u>Praktika menaxheriale 8</u>: Për organizatat e mëdha, për shembull departamentet e qeverisë qendrore, kjo mund të interpretohet si prokurimi në bashkëpunim me organizatat më të vogla.</p> <p><u>Praktika menaxheriale 9</u>: Standardet e prokurimit etik duhet të sigurojnë që aktivitetet e prokurimit të jenë të drejta dhe në përputhje me ligjin, si dhe duhet të përcaktojnë pozicionin e organizatës në lidhje me ruajtjen e mjedisit, shanset e barabarta dhe përgjegjësitë sociale brenda organizatës në kuadër të funksionit të prokurimit.</p>
--	--

6. PËRKUFIZIME TË DETAJUARA PËR INDIKATORËT SEKONDARË

Numri referues	Indikatori sekondar 1
Përshkrimi	Punonjësit e prokurimit të kualifikuar profesionalisht si përqindje e totalit të punonjësve të prokurimit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky tregues mat proporcionin e personelit të prokurimit (si brenda funksionit të prokurimit, ashtu edhe të shpërndarë në njësitë e biznesit) që zotërojnë kualifikime prokurimi. Në shumicën e rasteve, organizatat synojnë të rrisin vlerën e këtij treguesi me kalimin e kohës.
Përkufizimi	<p>Ky tregues duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Profesionistët e prokurimit duhet të jenë të njëjtë me stafin e përfshirë në treguesin primar 1.</p> <p>Profesionistët e prokurimit janë staf me kohë të plotë që kanë një kualifikim të njohur nga Instituti i Certifikuar i Blerjeve dhe Ofertave, i cili përfshin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certifikatën e kompetencave për blerje dhe ofrim të Shërbimit Prokurues Qeveritar; ▪ Certifikatën e thjeshtë dhe të avancuar në blerje dhe ofrim; ▪ Diplomën e Institutit të Certifikuar të Blerjeve dhe Ofertave. <p>Kualifikime të tjera mund të përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Master shkencor në Prokurim, kualifikim në ndërtim që kërkon ekspertizë prokurimi, standardet kombëtare mbi komisionimin, prokurimin dhe kontraktimin. ▪ Stafi i cili ka më shumë se 5 vjet eksperiencë në zhvillimin e proceseve të prokurimit. <p>Punonjësit në total të prokurimit = totali i punonjësve me kohë të plotë (duke përfshirë stafin me kohë të pjeshme që ekuivalentohet me kohë të plotë).</p> <p>Kur disa nga aktivitetet e prokurimit janë të shkrira në organizatë (për shembull kur nuk ka një funksion prokurimi të centralizuar ose kur individët punojnë jashtë funksionit të centralizuar dhe operojnë në departamentet e shërbimit), duhet përfshirë stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete strategjike apo operacionale të prokurimit.</p>

	<p>Për stafin që largohet/rekrutohet brenda periudhës 12-mujore, merret në konsideratë pjesa e vitit që ka punuar me kohë të plotë. Për shembull, në rast se dikush punësohet 3 muaj të vitit, ai konsiderohet 0,25 me kohë të plotë, ose nëse punësohet për 6 muaj, do të konsiderohet 0,5 me kohë të plotë. I njëjti parim aplikohet për cilindo që rekrutohet gjatë vitit (pra përlllogaritja duhet të bazohet në atë pjesë të vitit që kanë punuar në organizatë, duke e përkthyer në një shifër të punës me kohë të plotë) Përlllogaritja duhet të përfshijë të gjithë stafin e përkohshëm që merren për periudha mbi 10% të ditëve të punës në një periudhë 12-mujore.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri i punonjësve të prokurimit të kualifikuar profesionalisht = 5,5 me kohë të plotë Punonjësit në total të prokurimit = 15,3 me kohë të plotë Përqindja e punonjësve të kualifikuar profesionalisht (5,5/15,3) x 100 % = 35,95%</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 2
Përshkrimi	Vlera mesatare e faturave.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Në shumë rrethana, organizatat duhet, aty ku është e mundur, të sigurohen se faturat për blerjet e kryera janë konsoliduar, me synim uljen e kostove të transaksionit.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë një rritje të vlerës mesatare të faturave të tyre me kalimin e kohës.</p>
Përkufizimi	<p>Ky tregues duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Për të përlllogaritur këtë tregues, pjesëtohet shpenzimi total për mallra dhe shërbime me numrin total të faturave të procesuara.</p> <p>Shpenzimi total përlllogaritet bazuar në vlerën e faturave të paguara për çdo vit, duke përjashtuar TVSH-në, për gjithë ofertuesit për blerjen e mallrave, shërbimeve, punëve dhe utiliteteve.</p> <p>Numri total i faturave për çdo vit mund të përftohet nëpërmjet llogarive të pagueshme, sistemit financiar ose mjeteve të tjera të prokurimit elektronik apo analizës së shpenzimeve të organizatës.</p> <p>Faturat i përkasin transaksioneve dhe mund të jenë në formë shkresore apo elektronike.</p> <p><u>Shembull:</u> Shpenzimet në total për mallra dhe shërbime = 22 milionë ALL Numri total i faturave = 12.000 Vlera mesatare e faturave është 22.000.000 / 12.000 = 1.833 ALL/faturë</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 3
Përshkrimi	Numri i 10 ofertuesve më të rëndësishëm të organizatës (sipas vlerës së shpenzuar) të cilët kanë një marrëveshje kuadër/partneriteti formale me organizatën.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues vlerëson shkallën në të cilën organizata ka marrëveshje formale bashkëpunimi me furnitorët e saj, në mënyrë që të menaxhojë marrëdhënien me ta dhe të kontrollojë më mirë shpenzimet e saj.</p> <p>Përgjithësisht, organizatat me nivel të lartë performance, duhet të synojnë që numri i këtyre marrëveshjeve të rritet me kalimin e kohës.</p>

	Treguesi mat pjesën e shpenzimeve të departamentit me furnitorët kryesorë që menaxhohen nga një bashkëpunim <u>formal</u> .
Përkufizimi	<p>Treguesi duhet të bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Për të përlogaritur këtë tregues, organizata duhet të rendisë furnitorët e saj sipas shpenzimeve totale në mallra, shërbime, punë dhe utilitete (duke përjashtuar TVSH-në) në vitin e fundit financiar.</p> <p>Për 10 furnitorët kryesorë, identifikohen ata me të cilët organizata ka nënshkruar marrëveshje bashkëpunimi apo marrëveshje kuadër.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri i furnitorëve që kanë një marrëveshje formale bashkëpunimi apo marrëveshje kuadër me organizatën, nga 10 furnitorët kryesorë = 6 ose 60%</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 4
Përshkrimi	Përqindja e shpenzimeve të kryera për palë të treta, të kanalizuarra nëpërmjet SME-ve (Ndërmarrjeve të Vogla dhe të Mesme).
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues vlerëson efektivitetin e funksionit të prokurimit në lidhje me përgjegjësitë e tij sociale. Në shumë rrethana, organizatat presin që përqindja e shpenzuar me SME-të të rritet. Megjithatë për organizatat që kërkojnë konsolidimin e blerjeve të tyre (për shembull kur prokurimi i përqendruar është i ulët dhe shpie në çmime jo konkurruese të mallrave dhe shërbimeve) kjo përqindje mund të bjerë me kohën.</p> <p>Organizatat me performancë të lartë kërkojnë balancimin e rezultateve të tyre për këtë tregues me treguesit 6 (a) dhe (b), të cilët vlerësojnë shkallën në të cilën organizatat kanë agreguar blerjet e tyre.</p> <p><u>Shënim:</u></p> <p>(a) Dihet se rëndësia e këtij treguesi mund të jetë më e lartë në disa sektorë sesa në disa të tjerë, për shembull në qeverisjen lokale merr një rëndësi të veçantë për arrijtjen e objektivave institucionale. Ky tregues duhet parë në kontekstin e asaj se çfarë organizata synon të arrijë nëpërmjet prokurimit. Nuk është e thënë që një vlerë më e lartë të arrihet duke anashkaluar vlerën më të mirë të parave për vendimet e prokurimit.</p> <p>(b) Duhet theksuar se SME-të nuk duhet të jenë patjetër pjesë e zonës gjeografike në të cilën organizata ushtron veprimtarinë e saj.</p>
Përkufizimi	<p>Ky tregues bazohet në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Totali i shpenzimeve për palë të treta përlogaritet bazuar mbi totalin e vlerës së faturave të paguara në një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime; ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës; ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit; ▪ Utilitetet – kostot e energjisë. <p>Duhen përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njësisive të tjera të qeverisjes, por duhet të</p>

	<p>përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla). Për qëllimet e këtij treguesi, ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (SME) janë ato që kanë më pak se 250 punonjës. Kjo është në linjë me Departamentin e Tregtisë dhe Industrisë të Britanisë së Madhe, i cili përcakton një ndërmarrje të vogël si një ndërmarrje me 0-49 punonjës dhe një ndërmarrje të mesme si një ndërmarrje me 50-249 punonjës. Për të përlogaritur këtë tregues, vlera totale e kontratave dhe porosive me SME-të pjesëtohet me shpenzimet për palë të treta dhe shumëzohet me 100. Përjashtohen kontratat dhe porositë me ata ofertues, ku kontrata e lidhur specifikon se zinxhiri i ofruesve ka në përbërje një SME.</p> <p><u>Shembull:</u> Vlera e shpenzimeve për palë të treta e kanalizuar nëpërmjet SME-ve = 20 milionë ALL Shpenzimet në total për palët e treta = 35 milionë ALL Përqindja e shpenzimeve për palët e treta e kanalizuar nëpërmjet SME-ve është $20.000.000/35.000.000 = 57,1\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 5
Përshkrimi	<p>a) Përqindja e shpenzimeve të palëve të treta, e njohur, kategorizuar dhe e raportuar plotësisht (në nivelin e dytë të UNSPSC ose ekuivalente) në Vrojtimin e Shpenzimeve të Prokurimit në Sektorin Publik të vitit aktual.</p> <p>b) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta që i takon menaxhimit të marrëdhënieve me ofertuesit.</p> <p>c) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta nëpërmjet menaxhimit të strukturuar.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues ofron një matës të shkallës në të cilën ekziston një funksion inteligjent klientësh brenda njësisë, i cili optimizon vlerën e burimeve dhe ekspertizës të jashtme.</p> <p>Për të arritur këtë synim, funksioni i prokurimit duhet të maksimizojë përdorimin e marrëdhënieve menaxheriale proaktive, aty ku është e mundur.</p> <p>Organizatrat duhet të përdorin menaxhimin e strukturuar të shpenzimeve për palët e treta, për të maksimizuar vlerën e arritur. Në shumë rrethana, departamentet synojnë të rrisin pjesën e shpenzimeve për palë të treta që janë subjekt i menaxhimit të strukturuar.</p>
Përkufizimi	<p>Totali i shpenzimeve për palë të treta përlogaritet bazuar mbi totalin e vlerës së faturave të paguara në një vit, duke përjashtuar TVSH-në, për të gjithë ofruesit e mallrave dhe shërbimeve të blera.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës; ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit; ▪ Utilitetet – kostot e energjisë. <p>Duhet përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njërive të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p>a) Përqindja e shpenzimeve të palëve të treta, e njohur, kategorizuar dhe e raportuar plotësisht (në nivelin e dytë të UNSPSC ose ekuivalente) në Vrojtimin e Shpenzimeve të Prokurimit në Sektorin Publik të vitit aktual.</p> <p>Anketa e shpenzimeve për prokurimin në sektorin publik – për detaje shikoni: http://www.ogc.gov.uk/procurement_public_spending.asp.</p> <p>b) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta që i takon menaxhimit të marrëdhënieve me ofertuesit</p> <p>Menaxhimi i marrëdhënieve me ofertuesit (duke përfshirë dhe analizat) është menaxhim proaktiv që siguron një avantazh konkurrues për organizatën. Fokusi është më tepër në marrëdhënien e përgjithshme ndërmjet ofertuesve dhe organizatës blerëse, se sa në një kontratë specifike. Qëllimi i tij është të inkurajojë menaxhimin që të zhvillojë një njohje të strukturuar të marrëdhënieve që ekzistojnë midis organizatës dhe ofertuesve të saj.</p> <p>Objektivat e menaxhimit të marrëdhënieve me ofertuesit përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uljen e kostove; ▪ Përmirësimin e shërbimeve; ▪ Zgjidhjen e mosmarrëveshjeve; ▪ Fleksibilitet dhe përfitim të dyanshëm. <p>c) Përqindja e shpenzimeve për palët e treta nëpërmjet menaxhimit të strukturuar.</p> <p>Kjo përcaktohet si një qasje e strukturuar e prokurimit rutinë të mallrave dhe shërbimeve. Shpenzimet ndahen sipas një hierarkie dhe vendoset një menaxhim i kategorive të shpenzimeve që përfshin njohjen e kërkesave të palëve të interesit, zhvillimin e një strategjie për gjetjen e burimeve, zhvillimin e një përzgjedhjeje specifike të ofertuesve dhe menaxhimin e kontratës. Në njësitë qeveritare janë zhvilluar një tërësi kategorish, si: shërbimet profesionale, facilitetet, pajisjet e zyrës, udhëtimet, energjia dhe mjetet e transportit.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 6
Përshkrimi	<p>Përdorimi i teknologjisë brenda prokurimit:</p> <p>a) Përqindja e totalit të shpenzuar për mallrat dhe shërbimet në format elektronik; dhe</p>

	b) Përqindja e shpenzuar për mallra dhe shërbime të menaxhuara nëpërmjet blerjeve elektronike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky tregues vlerëson përdorimin e teknologjisë për të mbështetur eficiencën në prokurimin e mallrave dhe shërbimeve. Përgjithësisht, organizatat duhet të synojnë rritjen e kësaj përqindjeje me kalimin e kohës.
Përkufizimi	<p>Të dyja pjesët e këtij treguesi duhet të bazohen në të dhënat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Shpenzimet për palët e treta përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mallrat – produkte të prekshme, si: pajisjet, të cilat njihen si furnizime; ▪ Shërbimet – produkte të paprekshme, si: mbledhja e borxheve të këqija, kujdesi për të moshuarit, etj., të cilët mund të kryhen brenda ose jashtë organizatës; ▪ Punët – përfshijnë kontratat e ndërtimit; ▪ Utilitetet – kostot e energjisë. <p>Duhet përjashtuar kostot e punonjësve, shpenzimet jo-monetare (p.sh amortizimi), grantet, pagesat ndaj njërive të tjera të qeverisjes, por duhet të përfshihen shpenzimet për stafin e agjencisë, shpenzimet kapitale dhe shpenzimet e programeve për komoditete e shërbime (në autoritetet lokale përjashtohen shpenzimet për agjencitë/stafin prokurues në shkolla).</p> <p><u>Pjesa a): Kërkimi elektronik</u></p> <p>Shpenzimet totale përlllogariten në bazë të vlerës vjetore të faturave të paguara të gjithë furnitorëve, duke përjashtuar TVSH-në, për blerjen e mallrave, shërbimeve, punëve dhe utiliteteve.</p> <p>Përkufizimi i kërkimit elektronik është marrë nga Udhëzuesi i Prokurimit – “Bretkosat blu”</p> <p>Kërkimi elektronik (e-Sourcing) është përdorimi i teknologjisë së Internetit për të përcaktuar, menaxhuar dhe monitoruar kontratat. Ai përfshin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizën e shpenzimeve elektronike – ky mjet ndihmon në mbledhjen e informacionit, fshirjen e të dhënave të dublikuara dhe grupimin fillestar të mallrave dhe shërbimeve të blera; ▪ Tenderimin elektronik (i cili mund të përfshijë edhe ankandet elektronike) – tenderat që menaxhohen online, pra që ofertoehen, pranohen dhe vlerësohen elektronikisht; ▪ Vlerësimin elektronik – një proces i automatizuar i vlerësimit të tenderit kundrejt kritereve të para-caktuara. Vlerësimi elektronik lejon panelin e vlerësimit të përmirësojë proceset e mëposhtme: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zhvillimin dhe strukturimin e kritereve të vlerësimit; ✓ Kryerjen e vlerësimeve të tenderit, dhe; ✓ Krahasimin me përgjigjet për tenderin. ▪ Kërkesat elektronike për vlerësime/kuotime; ▪ Bashkëpunimin elektronik – ky mjet ofrohet nëpërmjet një ekstraneti (mjedis pune i përbashkët) që i mundëson grupeve të shpërndara gjeografikisht të diskutojnë dhe dokumentojnë pjesë të procesit të tenderimit.

- Menaxhimin elektronik të kontratës – ky është një mjet online që ndihmon në vendosjen, menaxhimin dhe monitorimin e kontratave, duke përfshirë historikun e ofertave dhe numrin e vlerën e kontratave të fituara.

Ky mjet i njofton blerësit (nëpërmjet e-mail-it) në momentin që kontratat duhen rinovuar dhe grumbullon informacionin e performancës së furnitorit krahasuar me kriteret e përcaktuara në kontratë.

Për të përlllogaritur këtë tregues, identifikohet vlera e atyre kontratave që janë lidhur si pasojë e kërimit elektronik dhe kjo vlerë pjesëtohet me shpenzimet totale për mallra dhe shërbime, si dhe shumëzohet me 100 për ta kthyer në përqindje.

Për t'u përfshirë, kontratat duhet të jenë vendosur duke përdorur kërkimin elektronik në të paktën një nga aktivitetet kyçe brenda fazës përgatitore, e cila përfshin:

- Identifikimin dhe kërkimin e furnitorëve potencialë;
- Publikimin e kërkesave;
- Gjenerimin dhe marrjen e pyetësorëve për para-kualifikim;
- Hartimin e ftesës për pjesëmarrje në tender apo ftesës për negociim, si dhe të paktën një nga aktivitetet kyçe gjatë fazës së vlerësimit dhe negociimit, e cila përfshin:
 - ✓ Marrjen e përgjigjeve, përfshirë ofertat;
 - ✓ Vlerësimin e ofertave;
 - ✓ Ndërmarrjen e negociimeve;
 - ✓ Publikimin e fituesit të kontratës.

Përrjashtohen kontratat që kanë përdorur kërkimin elektronik në fazën e menaxhimit të kontratës ose vetëm në fazën përgatitore apo në fazën e vlerësimit dhe negociimit.

Shembull:

Vlera e kontratave të lidhura duke përdorur kërkimin elektronik = 2,5 milionë ALL

Shpenzimet totale për mallra dhe shërbime = 12 milionë ALL

Përrqindja e shpenzimeve për palë të treta që është kërkuar elektronikisht është $(2.500.000/12.000.000) \times 100\% = 20,83\%$

Pjesa b): Blerjet elektronike

Për t'u përfshirë këtu, një sistem IT duhet të procesojë urdhërat e porositjes dhe faturat.

Shpenzimet totale përlllogariten bazuar në vlerën totale të faturave të paguara në një vit, duke përrjashtuar TVSH-në, për të gjithë furnitorët e të mirave, shërbimeve, punëve dhe utiliteteve.

Përrkufizimi i blerjeve elektronike është marrë nga Udhëzuesi i Prokurimit "Bretkosat blu"

Mjetet e blerjeve elektronike mund të ndihmojnë profesionistët e prokurimit dhe përrdoruesit finalë të arrijnë procese më eficiente dhe kujdes të detajuar për urdhërat e porositjes. Dy qëllimet e (a) maksimizimit të kontrollit dhe (b) eficiencës së procesit, janë funksion i mjeteve të blerjes elektronike, si: sistemet blerje-pagesë, kartat e blerjes dhe faturat elektronike.

Kartat e blerjes, përfshirë Kartën e Prokurimit Qeveritar, janë të ngjashme me kartat që përdoren nga konsumatorët (p.sh furnitorët paguhen brenda 5 ditëve; blerësit faturohen çdo muaj në një faturë të konsoliduar), por me disa elemente shtesë që i bëjnë më të përshtatshme për blerjet ndërmjet bizneseve.

Porositë elektronike – porositja elektronike e mallrave dhe shërbimeve.

Mjetet e porositjes dhe pagesës – sisteme kompjuterike që lejojnë tregtimin online dhe transaksionet ndërmjet blerësit dhe ofruesit.

Ato përfshijnë:

- Sistemet e palës blerëse, të projektuara për të përmirësuar rrjedhën e brendshme që lidhet me prokurimin;
- Tregjet e vendosura në Internet, ku shumë blerës dhe shitës mund të bëjnë tregti online;
- Sistemet e palës shitëse në dyqanet elektronike online.

Faturimi elektronik – është përçimi dhe ruajtja e faturave, pa dorëzuar dokumenta në formë shkresore, por vetëm në formë elektronike.

Për të përlllogaritur këtë tregues, identifikohet vlera e atyre mallrave dhe shërbimeve që janë porositur dhe paguar nëpërmjet blerjeve elektronike dhe pjestohet kjo shifër me shpenzimet totale për mallra dhe shërbime, si dhe shumëzohet me 100 për të dhënë shifër në përqindje.

Në këtë përkufizim të blerjeve elektronike, nuk përfshihet përdorimi i faturimit automatik, aty ku klienti përcakton vlerën e mallrave dhe shërbimeve të ofruara, si edhe dërgimi i një kopjeje të kësaj fature furnitorit, së bashku me pagesën ose e ndarë prej saj. (Ky proces mund të jetë në formë shkresore apo elektronike).

Shembull:

Vlera e mallrave dhe shërbimeve të porositura dhe të paguara nëpërmjet blerjeve elektronike = 7,5 milionë ALL

Shpenzimi në total për mallra dhe shërbime = 22 milionë ALL

Përqindja e shpenzimeve për palë të treta, të kryera nëpërmjet blerjeve elektronike, është $(7.500.000/22.000.000) \times 100\% = 34,09\%$.

Indikatorët Ligjorë

Udhëzues i indikatorëve vlerë-shtues për Shërbimin Ligjor

1. HYRJE

Ky dokument paraqet indikatorët për funksionin e Shërbimeve Ligjore.

Udhëzuesi i mëposhtëm fillon me përkufizimin e qëllimit të funksionit të shërbimeve ligjore dhe vazhdon me identifikimin e pyetjeve kryesore që reflektojnë kërkesat e një shërbimi ligjor modern, vlerë-shtues dhe në ndihmë të organizatave. Qëllimi dhe çështjet kryesore janë përfshirë si informacion i përgjithshëm.

2. QËLLIMI

Organizatave kanë nevojë për shërbime ligjore për një shumësi arsyesh: për të qenë në përputhje me objektivat administrative, legjislative apo politike. Këshillimi ligjor mund të japë sigurinë se mënyrat e veprimit të një organizate janë ligjërish të pranueshme, brenda qëllimit e kompetencave të saj dhe që risqet ligjore po menaxhohen si duhet.

Organizatave identifikojnë nevojat e tyre për shërbime ligjore dhe vendosin nëse e arrijnë vlerën më të mirë të parave nëpërmjet ofrimit të këtyre shërbimeve nga një njësi e brendshme ligjore, nga juristë të jashtëm apo nga një kompozim i të dyjave. Është e domosdoshme që organizatave të krahasojnë larmishmërinë e punës së tyre, me atë të organizatave të tjera që ofrojnë të njëjtën gamë shërbimesh.

Elementët e mëposhtëm janë përfshirë brenda përkufizimit tonë për këtë funksion:

Puna këshilluese – Ofron këshillim mbi disa aspekte të ligjit, për shembull: mbrojtjen e konsumatorit, rregullimin ligjor më të mirë, marrëdhëniet e punësimit, diskriminimin dhe barazinë, ligjin mbi informacionin, paaftësinë paguese, prokurimin apo kontratat, aplikimin e legjislacionit të Komisionit Europian, ligjet administrative, të drejtat e njeriut, trashëgimitë, lirinë e informacionit, mbrojtjen e të dhënave, qeverisjen, zgjedhjet elektorale dhe mbrojtjen e fëmijëve.

Transaksionet e pronësisë – për shembull: shitjet, blerjet, qiraja financiare, blerja e detyrueshme e tokës apo të drejtat e tjera të pronësisë.

Çështjet ligjore – për shembull: kthimi i borxhit, dëmtimet personale, çështjet e punësimit që lidhen me rishikimet ligjore të nivelit të larë, si dhe procedimet në Gjykatën Europiane.

Mosmarrëveshjet – për shembull rishikimet juridike, ndërmjetësimi dhe forma të tjera të zgjidhjeve me negociim.

Ndjekjet penale për krime ndaj ligjit dhe kuadrit rregullator – kjo mund të përfshijë falimentimet e paligjshme, marrëdhëniet tregtare të paligjshme apo planifikimet e licencimit.

Bërja e ligjit – për shembull: hartimi i legjislacionit parësor apo dytësor, si dhe instrumenteve statutore.

3. PYETJET KRYESORE

Në mënyrë që të arrijmë tek treguesit tonë të vlerës më të mirë të parave për funksionet ligjore, janë identifikuar disa pyetje kryesore që reflektojnë një sistem modern ligjor, në përputhje me vlerën më të mirë të parave dhe që mendojmë se do të na ndihmojë për të zbuluar:

- A është kosto-efektiv funksioni ligjor?
- A po e mbështet funksioni ligjor organizatën në mënyrë efektive, duke siguruar se asaj po i ofrohet shërbimi ligjor më i mirë i mundshëm?
- A ka arritur funksioni ligjor një balancë të përshtatshme ndërmjet shërbimeve ligjore të ofruara brenda organizatës dhe atyre të siguruar nga jashtë saj?
- A ofron funksioni ligjor këshillim të vazhdueshëm, të qartë dhe konstruktiv?

- A janë përdoruesit e brendshëm të kënaqur me shërbimet ligjore që iu ofrohen?

4. LISTË PËRMBLEDHËSE E TREGUESVE

Indikatorët	
Indikatori 1	a) Kostoja totale e funksionit ligjor si përqindje e kostove të veprimtarisë së organizatës (shpenzimet). b) Kostoja totale e funksionit ligjor (neto nga të ardhurat e jashtme) si përqindje e kostove të veprimtarisë së organizatës (shpenzimet).
Indikatori 2	Kostoja totale e (a) funksionit ligjor brenda organizatës dhe (b) puna ligjore e siguruar nga jashtë saj, shprehur si përqindje ndaj totalit të kostos së funksionit ligjor.
Indikatori 3	Indeksi i kënaqësisë së përdoruesve dhe menaxherëve – një indikator i hartuar nga një tërësi përgjigjesh ndaj pohimeve të servitura përdoruesve dhe menaxherëve.
Indikatori 4	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë përdorur nga organizata, nga një total i mundshëm prej 10 praktikash.
Indikatori 5	Kostoja e funksionit ligjor për punonjës me kohë të plotë.
Indikatori 6	Kostoja e aktiviteteve të trajnimit dhe zhvillimit si përqindje e pagave të njësisë ligjore.
Indikatori 7	Numri total i ankesave të marra për punonjës ligjor.
Indikatori 8	Kosto për orë pune ligjore.
Indikatori 9	a) Punonjës ligjorë të kualifikuar profesionalisht si përqindje ndaj totalit të punonjësve ligjorë. b) Raporti i stafit ligjor ndaj stafit mbështetës.

5. SHPJEGIME TË DETAJUARA NË LIDHJE ME INDIKATORËT

Numri referues	Indikatori 1
Përshkrimi	a) Kostoja totale e funksionit ligjor si përqindje e kostove të veprimtarisë së organizatës (shpenzimet). b) Kostoja totale e funksionit ligjor (neto nga të ardhurat e jashtme) si përqindje e kostove të veprimtarisë së organizatës (shpenzimet).
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky është një tregues i rëndësishëm për raportin kosto-efektivitet të funksionit ligjor. Në shumicën e herëve, organizatat kanë si synim të reduktojnë kostot e tyre ligjore me kalimin e kohës. Megjithatë, organizatat që marrin pak pikë në treguesit që janë hartuar për të testuar efektivitetin e funksionit ligjor (për shembull treguesit 3, 4, 7 dhe 9) dhe gjithashtu shpenzojnë më pak për shërbimet ligjore krahasuar me kolegët e tyre, kërkojnë të dinë nëse një investim ekstra do të siguronte vlerën më të mirë të parave. Organizatat që shpenzojnë më shumë sesa organizatat simotra të tyre, kërkojnë të dinë nëse kjo ndodh sepse, fjala vjen, ato marrin pikë më shumë se mesatarja në treguesit e efektivitetit apo nëse ka vend për përmirësime të eficiencës (që evidentohen për shembull nga një kosto e lartë shpërpjesëtimore e trajnimit dhe zhvillimit, treguesi 6).

Përkufizimi	<p>Treguesi duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar dhe duhet të përfshijë kostot e shërbimeve ligjore të brendshme dhe të marra nga jashtë.</p> <p><u>Pjesa a) Kostoja totale e funksionit ligjor duhet të përfshijë:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koston e punonjësve vetëm për stafin ligjor (duke përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, kostot e pensionit dhe të rekrutimit). Stafi përfshin edhe ata që paguhen si punonjës mbështetës. Në rast se stafi ligjor është brenda organizatës, duhet përfshirë kostoja totale e atij stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete ligjore (Nëse është e disponueshme, duhet përfshirë koha ekzakte e shpenzuar në aktivitetet ligjore). ▪ Shërbimet e jashtme ligjore (ndërmjetësuesit, këshilluesit, etj.). ▪ Kostot e IT. ▪ Kostot e akomodimit. ▪ Ofruesit/Konsumatorët. ▪ Buxhetin e librave/publikimeve. ▪ Buxhetin e trajnimeve. ▪ Kosto të tjera. <p><u>Pjesa b) Kostot totale sipas përkufizimit më lart.</u></p> <p>Organizatrat duhet të përjashtojnë të ardhurat që marrin nga njësi të jashtme që nuk janë pjesë e organizatës.</p> <p>Faturat për shërbimet e prodhuara brenda njësisë, kontratat e shërbimeve, etj., nuk duhet të përjashtohen.</p> <p><u>Kostot e funksionimit të organizatës (shpenzimet)</u></p> <p>Kostot e funksionimit të organizatës (shpenzimet) janë kostot për përballimin e veprimtarisë, përgjegjësive dhe pagesave kryesore të organizatës. Rregullimet për kostot e pensionit, siç kërkohet në FRS 17, duhet të përjashtohen nga kostot e funksionimit të organizatës dhe duhen përfshirë në kostot vjetore të shërbimit.</p> <p>Duhen përjashtuar gjithashtu transfertat e parave, programet për shpenzime kapitale, programe për shpenzimet e granteve, si dhe fonde të tjera që rrjedhin drejt një njësie tjetër, për shembull grantet që iu akordohen organizatave vullnetare.</p> <p>Duhen përfshirë pagesat që i bëhen kontraktorëve për shërbime që janë brenda funksionit kryesor të organizatës, për shembull një kontratë pastrimi me autoritetet vendore.</p> <p>Kostoja e punës së kryer për palë të treta duhet përjashtuar, për shembull kur një këshill i caktuar merr përsipër të kryejë punën për një këshill tjetër.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>a) Përllogaritja e koston së funksionit ligjor si përqindje e kostove të funksionimit të organizatës (shpenzimet).</p>
--------------------	--

	<p>Kostot e funksionimit të organizatës (shpenzimet) = 32 milionë ALL</p> <p>Kostot e funksionit ligjor = 300.000 ALL</p> <p>Kostoja e funksionit ligjor si përqindje e totalit të kostove të funksionimit do të jetë $300.000/32.000.000 \times 100 = 0,94\%$</p>
Numri referues	Indikatori 2
Përshkrimi	Kostoja totale e (a) funksionit ligjor brenda organizatës dhe (b) puna ligjore e siguruar nga jashtë saj, shprehur si përqindje ndaj totalit të kostos së funksionit ligjor.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky është një tregues i rëndësishëm i kostos së punës ligjore brenda njësisë dhe asaj të siguruar nga jashtë saj.</p> <p>Disa punë ligjore do të kryhen nga jashtë njësisë, për shembull në rastet kur organizata kërkon këshillim ligjor të specializuar që nuk është i disponueshëm brenda njësisë apo për të përballuar mbingarkesat e punës.</p> <p>Organizatave që shpenzojnë më shumë në punë ligjore të rekrutuar nga jashtë sesa simotrat e tyre, kërkojnë të dinë nëse raporti i punës së kryer brenda njësisë dhe asaj të siguruar nga jashtë, përfaqëson një përdorim eficient dhe efektiv të burimeve.</p>
Përkufizimi	<p>Treguesi duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar.</p> <p>Kostoja totale e funksionit ligjor (emëruesi) duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve vetëm në stafin ligjor (duke përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, kostot e pensionit dhe të rekrutimit). Stafi përfshin edhe ata që paguhen si punonjës mbështetës. Në rast se stafi ligjor është brenda organizatës, duhet përfshirë kostoja totale e atij stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete ligjore (Nëse është e disponueshme, duhet përfshirë koha ekzakte e shpenzuar në aktivitetet ligjore). ▪ Shërbimet e jashtme ligjore (ndërmjetësuesit, këshilluesit, etj.) ▪ Kostot e IT. ▪ Kostot e akomodimit. ▪ Ofruesit/Konsumatorët. ▪ Buxhetin e librave/publikimeve. ▪ Buxhetin e trajnimeve. ▪ Kosto të tjera. <p>Kostoja e punëve që kryhen për palë të treta duhet të përjashtohet, si për shembull kur një këshill i caktuar merr përsipër punën e një këshilli tjetër.</p> <p><u>Pjesa (a) funksioni ligjor brenda njësisë (shpenzimet)</u></p> <p>Këto janë kostot direkte për kryerjen e shërbimit ligjor brenda njësisë, sikurse u përmend më lart, duke përjashtuar kostot për shërbime të siguruar nga jashtë.</p>

	<p><u>Pjesa (b) puna ligjore e siguruar nga jashtë</u> Këto janë kosto ligjore të siguruara nga jashtë, duke përfshirë disbursimet dhe punën e kryer nga ofruesit e jashtëm.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>a) Përlllogaritja e koston së funksionit ligjor brenda njësisë: Kostoja e funksionit ligjor brenda njësisë = 4 milionë ALL Kostoja e funksionit ligjor = 6 milionë ALL Kostoja e funksionit ligjor brenda njësisë si përqindje e totalit të funksionit ligjor = $4/6 = 66,7\%$</p> <p>b) Përlllogaritja e koston së punës ligjore të siguruar nga jashtë: Puna ligjore e siguruar nga jashtë = 2 milionë ALL Kostoja e punës ligjore = 6 milionë ALL Kostoja e punës ligjore të siguruar nga jashtë si përqindje e funksionit total ligjor = $2/6 = 33,3\%$</p>
Numri referues	Indikatori 3
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë së përdoruesve dhe menaxherëve – një indikator i hartuar nga një tërësi përgjigjesh ndaj pohimeve servitur përdoruesve dhe menaxherëve.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky tregues mat efektivitetin e funksionit ligjor, duke vlerësuar perceptimet e menaxherëve dhe përdoruesve. Përgjigjet e dhëna tregojnë nëse funksioni ligjor komunikon në mënyrë efektive me përdoruesit dhe menaxherët dhe nëse është në përputhje me kërkesat e organizatës.</p> <p>Me kalimin e kohës, organizatat duhet të synojnë përmirësimin e pohimeve dhe përgjigjeve të përdoruesve dhe menaxherëve. (Organizatrat synojnë që përgjigjet e dhëna të përfshihen në anketimet e mëtejshme të përdoruesve dhe menaxherëve.)</p>
Përkufizimi	<p>Menaxherët përkufizohen si vendim-marrësit e nivelit të lartë të organizatës, për shembull bordi drejtues, drejtuesit që përfaqësojnë punën e firmës, si dhe anëtarët e zgjedhur të bordit. Përdoruesit janë stafi i brendshëm që përdorin shërbimet, për shembull menaxherët operacionalë dhe stafi. Pohimet e menaxherëve dhe përdoruesve janë si më poshtë:</p> <p><u>Pohimet e menaxherëve:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni ligjor siguron këshillim cilësor në kohën e duhur. ▪ Funksioni ligjor jep kontribut efektiv në drejtimin, planifikimin dhe politikë-bërjen e organizatës. ▪ Funksioni ligjor reagon menjëherë kur diçka shkon keq dhe vepron në mënyrë efektive për të zgjidhur çështjen e ngritur. ▪ Funksioni ligjor kontribuon në menaxhimin e risqeve organizative. ▪ Funksioni ligjor siguron vlerën më të mirë të parave.

	<p><u>Pohimet e përdoruesve:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juristët janë të disponueshëm dhe vlerësojnë ndryshimin në nevojat e përdoruesve. ▪ Këshillat e dhëna nga juristët janë të vazhdueshme dhe të qarta. ▪ Këshillat e dhëna nga juristët janë konstruktive. ▪ Juristi më mban të informuar për ecurinë e çështjes. ▪ Këshillat jepen brenda afateve të caktuara. <p>Pyetësorët aplikohen vetëm tek stafi i përhershëm. Stafi me kontrata fikse dhe stafi me kohë të pjesshme që ka qenë i punësuar për më tepër se një vit, konsiderohet i përhershëm.</p>
Numri referues	Indikatori 4
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë përdorur nga organizata nga një total i mundshëm prej 10 praktikash.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Qëllimi i këtij treguesi është të vlerësojë masën në të cilën funksioni ligjor i përmbush praktikat kryesore menaxheriale, gjë që do të japë sigurinë nëse ky funksion është modern, i mbarëvajtur dhe i konsoliduar. Nuk është e thënë që organizatat të përdorin të gjitha praktikat e listuara kur masin veten për herë të parë me këtë indikator, pasi jo të gjithë indikatorët janë të përshatshëm për të gjitha situatat. Megjithatë organizatat duhet të synojnë që numri i praktikave të përdorura prej tyre, të rritet me kalimin e kohës.</p> <p>(Lista e praktikave do të përditësohet sipas rastit, gjatë rishikimeve të ardhshme të pohimeve që përmban indikatorin)</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë përdorur nga organizata, nga një total i mundshëm prej 10 praktikash.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekziston një sistem i matjes së kohës dhe stafi ligjor e mat kohën e punës ndaj çështjeve ligjore. 2. Nëpunësi më i lartë i funksionit ligjor të kompanisë është anëtar i stafit menaxherial të kompanisë. 3. Njësia ligjore ka përcaktuar kostot për shërbimet e saj të brendshme dhe ka caktuar tarifa për juristët e saj të brendshëm. 4. Të gjitha kërkesat për shërbime ligjore koordinohen nga njësia e shërbimeve ligjore. 5. Njësia ligjore ka një proces formal të planifikimit të biznesit, i cili përcakton aftësinë e tij për të ofruar programe dhe shërbime. 6. Një proces rigoroz i testimit të tregut kryhet në çdo kohë kur blihen shërbime të jashtme ligjore, duke përfshirë analizat krahasuese të kostove dhe përfitimeve. 7. Specifikimet e tenderit reflektojnë qartazi nevojat për shërbime ligjore. 8. Nuk ka kontrata “pambarimisht të gjelbërta” (kontrata që nuk kanë datë mbarimi apo që përfshijnë një “opcion ripërtëritjeje”) 9. Njësia ligjore rishikon periodikisht organizimin e shërbimeve të saj ligjore (të paktën çdo dy vjet), për t’u siguruar se ky organizim vazhdon të gjenerojë vlerën më të mirë të parave për organizatën.

	<p>10. Ka plane personale zhvillimi për gjithë stafin ligjor, të lidhura me proceset e planifikimit të biznesit dhe objektivat e organizatës.</p> <p>Për secilën nga pohimet shënohet “po” nëse organizata e ka implementuar plotësisht në praktikë.</p> <p>Për çdo praktikë shënohet “jo” nëse organizata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuk e ka implementuar këtë praktikë; ▪ Synon ta implementojë këtë praktikë, por nuk e ka nisur akoma implementimin e saj; ▪ Është aktualisht në proces implementimi të praktikës, por nuk e ka përdorur akoma atë. <p>Më pas organizata duhet të numërojë numrin e pyetjeve të përgjigjura me “po”, për të përlllogaritur pikët përfundimtare.</p> <p>Pikët maksimale që mund të arrihen janë 10.</p>
Numri referues	Indikatori 5
Përshkrimi	Kostoja e funksionit ligjor për punonjës me kohë të plotë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Përgjithësisht, organizatat synojnë të reduktojnë koston e tyre ligjore me kalimin e kohës. Megjithatë, organizatat që marrin pak pikë në treguesit që testojnë efektivitetin e funksionit ligjor (për shembull treguesit 3 dhe 4), duhet të marrin në konsideratë nëse një investim i mëtejshëm do të siguronte vlerën më të mirë të parave.
Përkufizimi	<p>Kostoja totale e funksionit ligjor (emëruesi) duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koston e punonjësve vetëm për stafin ligjor (duke përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, kostot e pensionit dhe të rekrutimit). Stafi përfshin edhe ata që paguhen si punonjës mbështetës. Në rast se stafi ligjor është brenda organizatës, duhet përfshirë kostoja totale e atij stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete ligjore (Nëse është e disponueshme, duhet përfshirë koha ekzakte e shpenzuar në aktivitetet ligjore). ▪ Shërbimet e jashtme ligjore (ndërmjetësuesit, këshilluesit, etj.). ▪ Kostot e IT. ▪ Kostot e akomodimit. ▪ Ofruesit/Konsumatorët. ▪ Buxhetin e librave/publikimeve. ▪ Buxhetin e trajnimeve ▪ Kosto të tjera. <p>Emëruesi duhet të bazohet në punonjësit me kohë të plotë të kompanisë. Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi me kontrata fikse dhe stafi i përkohshëm, por që është punësuar nga organizata për më tepër se një vit, duhet të konsiderohet i përhershëm.</p> <p>Stafi rastësor (pra ata që nuk punësohen rregullisht, por për nevoja të caktuara) dhe ata që punësohen nga jashtë prej kontraktorëve të jashtëm (p.sh kompanitë private), nuk duhen konsideruar.</p> <p>Kostoja e punës së kryer për palë të treta duhet të përjashtohet, p.sh kur një këshill kryen punë për një këshill tjetër.</p>

	<p><u>Shembull:</u> Përlogaritja e kostos së funksionit ligjor për punonjësit me kohë të plotë: Kostoja e funksionit ligjor = 2.000.000 ALL Punonjës me kohë të plotë = 10.000 ALL Kostoja për punonjës me kohë të plotë = 2.000.000/10.000 = 200 ALL</p>
Numri referues	Indikatori 6
Përshkrimi	(a) Kostoja e aktiviteteve të trajnimit dhe zhvillimit si përqindje e faturës së njësisë ligjore
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Niveli i aktiviteteve të trajnimit dhe zhvillimit, tregon angazhimin e organizatës për të përmirësuar kapacitetet e saj. Kostoja lidhet me aktivitetet e trajnimit dhe zhvillimit, duke përfshirë aty ku është e përshtatshme, orët e kryera për zhvillimin e vazhdueshëm profesional.</p> <p>Organizatata duhet të krahasojnë rezultatet me simotrat e tyre, duke analizuar shkaqet e diferencave të mundshme dhe duke mbajtur në konsideratë faktorët si: diferencat në shkallën e eksperiencës brenda fuqisë punëtore dhe rentabilitetin e stafit.</p>
Përkufizimi	<p>Ky tregues duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar. Duhet përfshirë të gjitha aktivitetet formale të trajnimit dhe zhvillimit, duke futur aftësitë/njohuritë e përgjithshme, kualifikimet profesionale, por duke përjashtuar ndjekjet një-ditore të konferencave, seminareve, etj., pra ato që nuk lidhen direkt me trajnimin dhe zhvillimin. Duhet përfshirë trajnimet e brendshme dhe të jashtme. Për trajnimet e brendshme, duhet përfshirë kostot e zhvillimit dhe të mësim dhënies (kostoja e trajnuesit, vendit të trajnimit, materialet, etj.), por duhet përjashtuar kostoja e mungesës në punë dhe kostot e zëvendësimit të stafit sipas rastit. Për trajnimet e jashtme, duhet përfshirë kostoja e tarifës së kursit dhe të gjitha kostot e tjera që lidhen me të, si: kostot e udhëtimit dhe shpenzime të tjera, por duhet përjashtuar kostoja e mungesës në punë dhe kostot e zëvendësimit të stafit sipas rastit. Duhet të përfshihet edhe trajnimi për orët e detyrueshme të zhvillimit të vazhdueshëm profesional. Pjesa (a) Totali i pagave, duhet të përlogaritet si kostoja e pagesave totale bruto (duke përfshirë, nëse është e përshtatshme, pagesat e lidhura me performancën, honoraret dhe shtesat e tregut) në një vit dhe duke përjashtuar orët jashtë orarit dhe përfitimet e tjera (si qiranë financiare të makinave, sigurimet shëndetësore, kompjuterat, telefonat dhe përfitime të tjera jo monetare).</p> <p><u>Shembull:</u> Pjesa (a) Kostoja totale e trajnimit dhe zhvillimit = 2 milionë ALL Pagat totale = 20 milionë ALL Kostoja si përqindje e pagave totale është: $2/20 \times 100 = 10\%$</p>

Numri referues	Indikatori 7
Përshkrimi	Numri total i ankesave të depozituara për punonjës ligjor.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Organizatrat duhet të krahasojnë rezultatet me simotrat e tyre, duke analizuar arsyet e diferencave të konsiderueshme dhe duke mbajtur në konsideratë faktorë si: ndryshimet në punën ligjore të ofruar. Organizatat duhet të synojnë të ulin numrin e ankesave të depozituara me kalimin e kohës.</p> <p>Organizatrat duhet të kenë procedura të qarta për marrjen dhe trajtimin e ankesave.</p>
Përkufizimi	<p>Një “ankesë” përkufizohet si një shkak për t’u ankuar, një vërejtje apo kritikë. Ajo ekziston kur tërheq formalisht vëmendjen, verbalisht apo në formë shkresore, adresuar shërbimit ligjor dhe stafit të tij.</p> <p>Një ankesë është e adresuar së brendshmi kur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Janë ndërmarrë të gjitha hapat për të adresuar thelbin e ankesës; ose ▪ Ankesa është tërhequr; ose i është adresuar një kompanie të jashtme ankesash; ose është ndërmarrë një zgjidhje e kënaqshme. <p>Të gjitha shprehjet e vërejtjeve apo kritikave duhet të regjistrohen, pavarësisht nëse konsiderohen të pavlera ose të bezdisshme.</p> <p>Ankesat e njëpasnjëshme të bëra nga i njëjti person rreth së njëjtës çështje, nuk duhet të përlogariten për qëllimet e treguesit.</p> <p>Ankesat mund të jenë profesionale, për shembull ato që vijnë nga Magjistratët, Gjykatësit apo Juristët. Ato mund të jenë gjithashtu edhe ankesa që vijnë nga stafi i departamenteve apo këshilltarët.</p> <p>Shërbimi ligjor duhet të regjistrojë të gjitha rastet e ankesave në vitin raportues, edhe pse puna së cilës ato i referohen, mund t’i përkasë një viti të mëparshëm.</p> <p>Emëruesi duhet të përfshijë të gjithë punonjësit, pra numërim “kokë-për-kokë” si për ata me kohë të plotë, edhe për ata me kohë të pjesshme. Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi me kontrata fikse dhe stafi i përkohshëm që është punësuar nga organizata për më tepër se një vit, duhet të konsiderohet i përhershëm.</p> <p>Stafi rastësor (ata që nuk punësohen rregullisht, por vetëm kur rezultojnë një nevojë e caktuar) dhe ata të punësuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh kompani private), nuk duhet të merren në konsideratë.</p> <p><u>Shembull:</u> Përlogaritja e numrit të ankesave për punonjës. Numri total i ankesave = 40 Punonjës = 25 Ankesat për punonjës do të jenë $40/25 = 1,6$.</p>
Numri referues	Indikatori 8
Përshkrimi	Kosto për orë pune ligjore.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky tregues i efektivitetit të kostos së funksionit ligjor, plotëson treguesit 1, 2 dhe 3. Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet e tyre për këtë tregues me simotrat e tyre, duke analizuar arsyet e diferencave domethënëse.

	<p>Kjo është kostoja e funksionit ligjor të brendshëm.</p> <p>Treguesi duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar dhe duhet të përfshijë kostot e shërbimit ligjor të brendshëm.</p> <p>Kostoja totale e funksionit ligjor duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koston e punonjësve vetëm për stafin ligjor (duke përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, kostot e pensionit dhe të rekrutimit). Stafit përfshin të gjithë ata që paguhen si punonjës mbështetës. Në rast se stafi ligjor është brenda organizatës, duhet përfshirë kostoja totale e atij stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete ligjore (Nëse është e disponueshme, duhet përfshirë koha ekzakte e shpenzuar në aktivitetet ligjore). ▪ Shërbimet e jashtme ligjore (ndërmjetësuesit, këshilluesit, etj.) ▪ Kostot e IT. ▪ Kostot e akomodimit. ▪ Ofruesit/Konsumatorët. ▪ Buxhetin e librave/publikimeve. ▪ Buxhetin e trajnimeve. ▪ Kosto të tjera. <p>Numri i orëve vjetore të shpenzuara direkt për punën për klientët është një faktor kyç në përcaktimin e koston së kohës. Emëruesi është numri total i orëve të faturueshme, d.m.th. është koha e shpenzuar direkt mbi punën për klientët, ashtu sikurse kërkohet nga funksioni, përfshirë kohën e shpenzuar në bordet e projekteve. Nëse bëhet fjalë për këshillim, kjo nuk përfshihet në totalin e orëve të punës.</p> <p>Organizatata që nuk përdorin metoda kohë-shënuese, duhet të hartojnë një kampion të shtrirë në një periudhë të vitit, për të identifikuar përqindjen që do të tarifohet dhe ta aplikojnë atë për të gjithë vitin e punës. Nëse kjo nuk është e përshtatshme, atëherë duhet të gjenerohet një përafrim i orëve të faturueshme.</p> <p><u>Shembull:</u> Përlllogaritja e koston për orë të punës ligjore. Kostoja e funksionit ligjor brenda njësisë = 3 milionë ALL Orët totale të tarifuara (gjatë vitit) = 20.000 Kostoja për orë të tarifuara $3.000.000/20.000 = 150$ ALL</p>
Numri referues	Indikatori 9
Përshkrimi	<p>a) Punonjës ligjorë të kualifikuar profesionalisht si përqindje ndaj totalit të punonjësve ligjorë.</p> <p>b) Raporti i stafit ligjor ndaj stafit mbështetës.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator vlerëson kapacitetet dhe kompetencat e funksionit ligjor, duke shqyrtuar përqindjen e stafit të pajisur me kualifikime ligjore profesionale.</p> <p>Personeli ligjor brenda organizatës dhe ai i punësuar në pjesë të tjera jashtë saj duhet të përfshihet.</p>

	<p>Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet me simotrat e tyre, duke analizuar arsyet e diferencave të rëndësishme dhe duke mbajtur në konsideratë faktorë si: ndryshimet në punën ligjore të ofruar.</p> <p>Organizatat që e sigurojnë nga jashtë punën ligjore, e raportojnë zero këtë tregues.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Ky tregues duhet të bazohet në shifrat e vitit të fundit financiar.</p> <p><u>Profesionistët ligjorë duhet të jenë të njëjtë me ata të përfshirë në Indikatorin 1.</u></p> <p>Pjesa a) “Profesionalisht të kualifikuar” përkufizohet si stafi me kohë të plotë që është i pajisur me një kualifikim të njohur nga avokatët, juristët, para-legalët e kualifikuar, ekzekutivët ligjorë, transportuesit e licencuar ose juristë të tjerë të ngjashëm. (Ekzekutivët ligjorë pjesërisht të kualifikuar nuk duhet të përfshihen deri sa të kualifikohen plotësisht)</p> <p>Stafi total ligjor përllogaritet si stafi me kohë të plotë (duke përfshirë stafin me kohë të pjesshme i cili duhet të ekuivalentohet me kohë të plotë). Në rast se stafi ligjor është i shkruar në organizatë, duhet përllogaritur koha që i përkushton ai aktiviteteve ligjore.</p> <p>Për stafin që largohet/rekrutohet brenda periudhës 12-mujore, merret në konsideratë pjesa e vitit që kanë punuar me kohë të plotë. Për shembull, në rast se dikush punësohet 3 muaj të vitit, ai konsiderohet 0,25 me kohë të plotë, ose nëse punësohet për 6 muaj, do të konsiderohet 0,5 me kohë të plotë. I njëjti parim aplikohet për cilindo që rekrutohet gjatë vitit (pra përllogaritja duhet të bazohet në atë pjesë të vitit që kanë punuar në organizatë, duke e përkthyer në një shifër të punës me kohë të plotë)</p> <p>Përllogaritja duhet të përfshijë të gjithë stafin e përkohshëm që merren për periudha mbi 10% të ditëve të punës në një periudhë 12-mujore.</p> <p>Pjesa b) Stafi ligjor përkufizohet si ata që ndërmarrin dhe ofrojnë punë/këshillim teknik. Stafi mbështetës përfshin stafin administrativ dhe ekonomik.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Pjesa a) Numri i stafit ligjor të kualifikuar profesionalisht = 6,5 me kohë të plotë. Numri i stafit ligjor = 20 me kohë të plotë Kështu, përqindja e stafit ligjor profesionalisht të kualifikuar është $6,5/20 = 32,5\%$</p> <p>Pjesa b) Numri total i stafit që ndërmerr/ofron punë/këshillim ligjor = 10 me kohë të plotë Numri i stafit mbështetës/administrativ = 8 me kohë të plotë Prandaj raporti i stafit ligjor ndaj stafit mbështetës është: $10/8 = 1,25:1$</p>

Indikatorët e Burimeve Njerëzore

Udhëzues mbi indikatorët vlerë-shtues të menaxhimit të Burimeve Njerëzore

1. HYRJE

Ky dokument specifikon indikatorët për funksionin e menaxhimit të Burimeve Njerëzore. Udhëzuesi vijues starton me përkufizimin e qëllimit të funksionit të Burimeve Njerëzore dhe vazhdon me identifikimin e pyetjeve kyç, të cilat reflektojnë një funksion modern, vlerë-shtues dhe të mbarëvajtur të Burimeve Njerëzore. Fokusi dhe tematikat kyçe janë përfshirë si informacion i përgjithshëm, sëbashku me indikatorët primarë dhe sekondarë.

2. FOKUSI

Aktivitetet e mëposhtme përkufizohen si pjesë e fokusit funksional të Burimeve Njerëzore:

- Strategjia e Burimeve Njerëzore / menaxhimi i ndryshimit / zhvillimi i organizatës;
- Marrdhëniet me punonjësit: termat dhe kushtet e punësimit të stafit, marrdhëniet industriale, diversiteti dhe barazia në punësim, paditë gjyqësore, disiplina dhe ankesat, aktivizimi i punonjësve dhe komunikimi me stafin, autorizimi i asistencës dhe mirëqenies së punonjësve, autorizimi i testimit dhe vlerësimit të gjendjes shëndetësore profesionale;
- Gjetja e burimeve njerëzore: planifikimi i fuqisë punëtore, rimodelimi i fuqisë punëtore, analiza dhe dizenjimi i punës, rekrutimi dhe seleksionimi, zhvendosjet dhe transferimet;
- Menaxhimi i performancës individuale: planifikimi/kornizimi i aftësive dhe kompetencave, standardet e performancës, vlerësimi i punonjësve, menaxhimi i mungesave, tjetërsimet;
- Vlerësimi dhe shpërblimi: strategjia e pagave dhe e shpërblimeve, bonuset e paparashikuara, gradimi i pozicioneve të punës, skema për vlerësimin dhe promovimin e punonjësve.
- Mësimi dhe zhvillimi: strategjia, analiza e nevojave për trajnim, komisionim, ofrimi dhe vlerësimi i të mësuarit e zhvilluarit të njohurive të reja.
- Shëndeti dhe siguria: politika dhe procedura zhvillimi, menaxhimi i incidenteve, regjimi i inspektimit dhe pajtueshmërisë.

Aktivitetet e mëposhtme konsiderohen jashtë fokusit të mësipërm për këtë funksion:

- Administrimi i pensioneve;
- Pagat (kjo pjesë mbulohet në Funksionin e Financës, edhe pse në disa organizata mund të përfshihet tek Funksioni i Burimeve Njerëzore. Në të tilla raste, duhet referuar edhe indikatorin sekondar 10 tek Udhëzuesi i Indikatorëve të Funksionit Financiar i cili lidhet me pagat);
- Sigurimi i barazisë dhe diversitetit në ofrimin e shërbimeve;
- Ofrimi i testimit dhe vlerësimit të shëndetit profesional; dhe
- Ofrimi i mirëqenies dhe asistencës së punonjësit.

3. TEMATIKAT KYÇE

Me qëllim identifikimin e indikatorëve vlerë-shtues për funksionin e Burimeve Njerëzore, kemi specifikuar disa pyetje kyçe të cilat reflektojnë një funksion modern, të mbarëvajtur dhe të konsoliduar të Burimeve Njerëzore.

- A është funksioni i Burimeve Njerëzore kosto-efektiv?
- A kryhen proceset e Burimeve Njerëzore në mënyrë eficiente dhe sipas skedulimit kohor?

- A e mbështet efektivisht funksioni i Burimeve Njerëzore organizatën, duke garantuar se janë punësuar njerëzit e duhur, në pozicionin e duhur dhe në kohën e duhur?
- A planifikon proaktivisht funksioni i Burimeve Njerëzore nevojat për burime të ardhshme dhe a merr masat e duhura për të adresuar mospërputhjet?
- A garanton funksioni i Burimeve Njerëzore se po kryhen investimet e duhura për ngritjen dhe zhvillimin e kapaciteteve të përshtatshme brenda organizatës, duke përfshirë këtu edhe zhvillimin e drejtuesve dhe kapaciteteve të tyre?
- A ndihmon funksioni i Burimeve Njerëzore në promovimin dhe menaxhimin efektiv të shëndetit, sigurisë dhe mirëqenies së stafit?
- A ndihmon funksioni i Burimeve Njerëzore në menaxhimin efektiv të performancës individuale të punonjësve?
- A ndihmon funksioni i Burimeve Njerëzore në identifikimin, promovimin dhe shpërblimin e duhur të punonjësve të organizatës?
- A ndihmon funksioni i Burimeve Njerëzore në diversifikimin e fuqisë punëtore?
- A janë të kënaqur përdoruesit e organizatës nga shërbimet e ofruara prej Burimeve Njerëzore?

4. LISTË PËRMBLEDHËSE E INDIKATORËVE

Indikatorët primarë	
Indikatori primar 1	<ul style="list-style-type: none"> a) Kosto totale e funksionit të Burimeve Njerëzore si proporcion i kostove operative organizacionale (shpenzimeve) dhe, brenda këtij indikatori, kosto proporcionale e (a) mësimin dhe zhvillimit dhe (b) gjithë kostot e tjera të Burimeve Njerëzore (sikurse përcaktohen në paragrafin e fokusit); b) Kosto e funksionit të Burimeve Njerëzore për punonjës të ekuivalentuar me kohë të plotë (KPE).
Indikatori primar 2	Raporti i punonjësve (KPE) ndaj stafit të Burimeve Njerëzore.
Indikatori primar 3	Numri mesatar vjetor i ditëve për punonjës KPE, të investuara në trajnim dhe zhvillim.
Indikatori primar 4	Punonjësit e larguar nga puna përgjatë vitit të shkuar si proporcion ndaj numrit mesatar të stafit total.
Indikatori primar 5	Numri mesatar për punonjës (KPE) i ditëve të punës të humbura për shkak sëmundjesh në një vit.
Indikatori primar 6	<p>Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indeks i përbërë ky, i hartuar nga përgjigjet e një seti pyetjesh adresuar menaxherëve dhe përdoruesve.</p> <p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore mbështet lëvrimin e objektivave strategjike të organizatës; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore ofron këshillim cilësor atëherë kur më duhet; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore më jep mundësinë të adresoj probleme të menaxhimit të kapitalit human; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore i pararend çështjeve të fuqisë punëtore në organizatë dhe i adreson ato; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore shton vlerë në organizatë.

	<p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizata ofron mundësi fleksibile shpërblimi dhe përfitimi, të cilat marrin në konsideratë nevojat e ndryshme të stafit; ▪ Organizata i kushton rëndësinë dhe seriozitetin e duhur mirëqenies së punonjësve të saj; ▪ Procesi vlerësues më ndihmon të identifikoj objektiva të matshme, të cilat mi qartësojnë pritshmëritë ndaj meje; ▪ Trajnimi dhe zhvillimi që ofrohet pajtohet mirë me nevojat e mia; ▪ E di se ku duhet të shkoj apo adresohem nëse kam një çështje/problem me Burimet Njerëzore.
<p>Indikatori primar 7</p>	<p>Indikatori i praktikës menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar nga organizata, nga një total prej 10 të tillash.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brenda 3 viteve të fundit, funksioni i Burimeve Njerëzore ka racionalizuar numrin e Termave dhe Kushteve në përdorim nga organizata me 5%; 2. Organizata ka kryer vlerësime të rëndësishme për barazinë në punë, në të gjitha fushat kyçe të aktivitetit të saj përgjatë 3 viteve të fundit dhe po implementon një plan veprimi që shënjestron aspektet e riskuara. 3. Ekziston një panel elektronik kompjuterik përmes të cilit punonjësi mund të modifikojë individualisht të dhëna jo-sensitve të Burimeve Njerëzore. 4. Të gjithë punonjësit kanë objektiva të qartë dhe të matshëm, të përkufizuar të paktën në terma vjetorë. 5. Të gjithë punonjësit kanë mundësinë e një vlerësimi të dokumentuar dhe formal performance, të paktën një herë në vit, për të gjurmuar dinamikën profesionale/personale. 6. Organizata anketon nivelet e kënaqësisë së stafit, të paktën një herë në dy vjet, publikon rezultatet, përpunon një plan veprimi dhe monitoron lëvrimin e këtij plani minimalisht një herë në 3-mujor. 7. Organizata kërkon haptazi që punonjësit të deklarojnë se po respektojnë kërkesat për përmirësim të vazhdueshëm profesional të formimit të tyre diplomik (atje ku është e mundur një gjë e tillë). 8. Organizata ka një dokument strategjik që parashikon kërkesat për fuqi punëtore brenda një harku kohor afat-mesëm (minimumi 3-vjeçar) dhe një plan veprimi të miratuar nga Bordi Menaxherial Ekzekutiv/Korporativ që specifikon se si do të përmbushen këto nevoja dhe që monitorohet mbi baza 6-mujore ose edhe më shpesh. 9. Ekziston një program profesional dhe i mirë-konceptuar zhvillimi për stafin e Burimeve Njerëzore, që garanton përfitimin e të paktën 5 ditëve zhvillimi të pandërprerë profesional në vit. 10. Ekziston mundësia e aplikimit online për të gjitha vendet e punës të njoftuara “të lira”.

Indikatorët sekondarë	
Indikator i sekondar 1	Kosto e trajnimit dhe zhvillimit si proporcioni i totalit të faturave për t'u paguar.
Indikator i sekondar 2	Kosto e stafit të kontraktuar si proporcioni i faturave totale për t'u paguar (përfshirë kostot e parashikuara në indikatorin sekondar 3).
Indikator i sekondar 3	Proporcioni i posteve aktuale në lidhshmëri të organizatës që mbulohen nga njerëz jo të përhershëm në atë pozicion.
Indikator i sekondar 4	Koha mesatare e humbur (në ditë pune) nga momenti kur rezultojnë një post i lirë pune deri në momentin kur pranohet një aplikim për atë post.
Indikator i sekondar 5	Kosto e rekrutimit për post të plotësuar.
Indikator i sekondar 6	Dëmtimet e raportuara, sëmundjet dhe ngjarjet e rrezikshme për 1.000 punonjës përgjatë vitit.
Indikator i sekondar 7	Proporcioni i njerëzve që janë ende në të njëjtin post pas 12 muajve pune.
Indikator i sekondar 8	Rastet e masave disiplinore për 1.000 punonjës.
Indikator i sekondar 9	Proporcioni i stafit që merr (të paktën) një herë në vit një vlerësim të ballafaquar performance.
Indikator i sekondar 10	Proporcioni i posteve në lidhshmëri që okupohet nga femrat.
Indikator i sekondar 11	Proporcioni i punonjësve në organizatë që pretendojnë se kanë një aftësi fizike.
Indikator i sekondar 12	Proporcioni i punonjësve mbi 50 vjeç.
Indikator i sekondar 13	Proporcioni i punonjësve me ngjyrë dhe minoriteteve etnike.

5. PËRKUFIZIME TË DETAJUARA PËR INDIKATORËT PRIMARË

Numri referues	Indikator i primar 1
Përshkrimi	<p>a) Kosto totale e funksionit të Burimeve Njerëzore si proporcioni i kostove operative organizacionale (shpenzimeve) dhe, brenda këtij indikator, kosto proporcionale e (a) mësimin dhe zhvillimit dhe (b) gjithë kostot e tjera të Burimeve Njerëzore (sikurse përcaktohen në paragrafin e fokusit);</p> <p>b) Kosto e funksionit të Burimeve Njerëzore për punonjës të ekuivalentuar me kohë të plotë (KPE).</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky është një indikator i nivelit të lartë mbi kosto-efektivitetin e funksionit të Burimeve Njerëzore.</p> <p>Përgjithësisht, organizatat duhet të synojnë reduktimin e kostove të BNj me kalimin e kohës. Megjithatë, ato institucione që rezultojnë dobët në parametrat e dizenuar për të testuar efektivitetin e funksionit BNj, si për shembull në indikatorët primarë 4, 5, 6 dhe 7, dhe që shpenzojnë më pak për këtë funksion sesa mesatarja e simotrave të tyre, duhet të shqyrtojnë me kujdes nëse nevojiten investime shtesë për të garantuar një shtim adekuat vlere.</p> <p>Organizatat të cilat shpenzojnë më shumë sesa simotrat e tyre, duhet të shqyrtojnë nëse kjo ka ndodhur fjala vjen për shkak të një performace më të mirë në efektivitet apo nëse ka vend për kursime në eficiencë, siç</p>

	<p>mund të evidentohet nga kosto të larta disproporcionale rekrutimi, matur nga indikatorit sekondar 5.</p> <p>Mësimi dhe zhvillimi është kritik në ri/modelimin e një fuqie punëtore të adaptueshme ndaj kushteve dinamike të punës dhe biznesit. Ekziston një lidhje e qartë korrelative midis të mësuarit të vazhdueshëm dhe motivimit nga njëra anë dhe përmbushjes së objektivave institucionale nga ana tjetër.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Indikatorit duhet mbështetur në shifrat për vitin më të fundit financiar. Ky indikator përfshin kostot e indikatorit sekondar 1 për BNj, mësimi dhe zhvillimi.</p> <p>Kosto e funksionit llogaritet për punonjës të ekuivalentuar me kohë të plotë.</p> <p>Kosto totale e funksionit HR duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve vetëm për stafin e BNj (duke përfshirë të ardhurat neto të punonjësve, kostot e pensionit dhe të rekrutimit). Në rastet kur stafi HR është i shpërndarë në organizatë, duhet përfshirë kosto totale e atyre punonjësve që shpenzojnë më shumë se 50% të kohës së tyre të punës në aktivitete BNj. Në rastet kur koha e punës regjistrohet, duhen përlogaritur kostot ekzakte të stafit BNj. ▪ Kostot IT; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kancelaritë / furniturat e tjera; ▪ Kostot e nënkontraktimit; ▪ Kostot e rekrutimit; ▪ Kostot e mësimit dhe zhvillimit; ▪ Kosto të tjera. <p>Pjesa (a): Kostot operative organizacionale (shpenzimet)</p> <p>Kostot operative organizacionale janë kostot për lëvrimin e përgjegjësive primare të organizatës. Modifikimet për kostot e pensionit, sikurse kërkohet nga FRS 17, duhen përjashtuar nga kostot operative të organizatës, ndërsa kostot vjetore të shërbimit duhen përfshirë.</p> <p>Duhen përjashtuar gjithashtu transfertat e parave, programet për shpenzime kapitale, programet për shpenzimet e granteve, si dhe fonde të tjera që rrjedhin drejt një njësie tjetër, për shembull grantet që iu akordohen organizatave vullnetare.</p> <p>Duhen përfshirë pagesat që i bëhen kontraktorëve për shërbime që janë brenda funksionit kryesor të organizatës, për shembull një kontratë pastrimi me autoritetet vendore.</p> <p>Pjesa (b): Punonjësit</p> <p>Në këtë pjesë, emëruesi duhet bazuar në punonjësit e ekuivalentuar me kohë të plotë. Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të përcaktuara dhe stafi i përkohshëm, i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, duhet të konsiderohet i përhershëm për qëllime të kësaj pjese të indikatorit. Stafi i përkohshëm, pra punonjësit e punësuar kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i</p>

	<p>punësuar nga kontraktorët jashtë organizatës, (p.sh: kompanitë private), nuk duhet përlogaritur.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>(a) Llogaritja e koston së funksionit BNj, si proporcion i kostove operative të organizatës (shpenzimeve) Kostot operative të organizatës = 32 milionë ALL Kosto e funksionit BNj = 300.000 ALL Kosto e funksionit BNj, si proporcion i kostove organizacionale rezulton = $300.000 / 32.000.000 = 0,94\%$</p> <p>(b) Kosto e funksionit BNj për punonjës KPE Kosto e funksionit BNj = 300.000 ALL Punonjës KPE = 5.000 Kosto për punonjës KPE rezulton = $300.000 / 5.000 = ALL 60$</p>
Numri referues	Indikatori primar 2
Përshkrimi	Raporti i punonjësve KPE ndaj stafit të BNj
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky është një indikator i nivelit të lartë që mat kosto-efektivitetin e funksionit BNj dhe që plotëson indikatorin primar 1. Organizatat duhet t'i krahasojnë rezultatet e tyre për këtë indikator me simotrat e tyre dhe duhet të shqyrtojnë arsyet e diferencave të mëdha, kur rezultojnë të tilla. Gjithashtu, rezultatet e këtij indikator duhen shqyrtuar në bashkëshoqërim me rezultatet e indikatorëve primarë 4, 5, 6 dhe 7.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në të dhënat e vitit më të fundit financiar. Indikatori mbështetet në numrin e punonjësve KPE.</p> <p>Stafi në funksionin BNj përfshin të gjithë stafin (profesionist dhe jo profesionist, përfshirë dhe stafin mbështetës), i centralizuar apo i decentralizuar qoftë. Në rastet kur stafi HR është i shpërndarë në organizatë, duhet përfshirë kosto totale e atyre punonjësve që shpenzojnë më shumë se 50% të kohës së tyre të punës në aktivitete BNj. Përlogaritja e stafit BNj duhet bazuar në KPE.</p> <p>Emëruesi duhet bazuar në punonjësit e ekuivalentuar me kohë të plotë. Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të përcaktuara dhe stafi i përkohshëm, i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, duhet të konsiderohet i përhershëm. Stafi i përkohshëm, pra punonjësit e punësuar kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i punësuar nga kontraktorët jashtë organizatës, (p.sh: kompanitë private), nuk duhet përlogaritur.</p> <p>Shënim: Kur funksioni BNj është pjesërisht apo plotësisht i kontraktuar nga jashtë organizatës, atëherë rezulton se shifra KPE për funksionin e BNj është zero. Në këtë rast, kosto-efektiviteti i funksionit BNj do të nxirret nga indikatorin primar 1.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri total i punonjësve KPE në organizatë = 3.000 Numri total i punonjësve KPE në funksionin BNj = 25 Raporti rezulton të jetë = $3.000 / 25 = 120:1$</p>

Numri referues	Indikatori primar 3
Përshkrimi	Numri mesatar vjetor i ditëve për punonjës KPE, të investuara në trajnim dhe zhvillim.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Investimi në mësim dhe zhvillim sinjalizon përkushtimin institucional për përmirësimin e kapaciteteve në lëvrim shërbimesh dhe përmirësim profesional. Organizatat duhet t'i krahasojnë rezultatet e arritura në këtë indikator me ato të simotrave të tyre, duke shqyrtuar rast pas rasti arsytet e diferencave të thella, nëse rezultojnë të tilla. Faktorët që mund të ndikojnë në ndryshime të thella midis organizatave në të njëjtën linjë biznesi mund të jenë: niveli mesatar i punonjësve me eksperiencë brenda fuqisë punëtore dhe norma e qarkullimit të stafit.</p> <p>Ky indikator është ngushtësisht i lidhur me indikatorin sekondar 1 (kosto e mësimit dhe zhvillimit).</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar. Indikatori bazohet në punonjësit KPE.</p> <p>Për numëruesin e formulës duhet përllogaritur numri total i ditëve të punës, kushtuar aktiviteteve të mësimit dhe zhvillimit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zhvillimi i të gjitha aftësive/njohurive të përgjithshme; ▪ Skemat e trajnimit profesional; ▪ Zhvillimi menaxherial; ▪ Të gjitha trajnimet brenda dhe jashtë institucionit. <p>Duhet përjashtuar të gjitha pjesëmarrjet 1-2 ditore në konferenca dhe seminare, të cilat zakonisht nuk llogariten nga sistemet e BNj dhe për rrjedhojë nuk mund të regjistrohen në mënyrë të vazhdueshme.</p> <p>Emëruesi i formulës përbëhet nga stafi i përhershëm KPE. Ky staf përllogaritet si shumë e totalit të punonjësve të kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafit të përkohshëm që ka qenë i punësuar në organizatë për më shumë se një vit. Përllogaritja bëhet si mesatare e thjeshtë, midis numrit të punonjësve KPE në fillim të vitit me numrin e punonjësve KPE në fund të vitit. Ekuivalentimi i kohës së plotë duhet bërë për çdo punonjës që punon me kohë të pjesshme në organizatë.</p> <p>Stafi i përkohshëm, pra stafi i punësuar jo rregullisht në kohë, por atëherë kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i punësuar nga kontraktuesit e jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë në emëruesin e formulës.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri total i ditëve të punës përgjatë vitit, kushtuar procesit të mësim-zhvillimit = 1.000 Numri total i punonjësve KPE = 250 Raporti rezulton $1.000 / 250 = 4$ ditë/punonjës KPE</p>
Numri referues	Indikatori primar 4
Përshkrimi	Punonjësit e larguar nga puna përgjatë vitit të shkuar si proporcion ndaj numrit mesatar të stafit total.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator synon të sinjalizojë mbi stabilitetin e fuqisë punëtore në organizatë. Një nivel i caktuar qarkullimi i stafit në organizatë mund të perceptohet si i pranueshëm dhe madje i shëndetshëm, por kur kjo teprohet, pra kur niveli i qarkullimit rritet, atëherë ky mund të jetë sinjal

	<p>i problemeve në lidhshpë, kulturën dhe menaxhimin organizacional. Kjo mund të ndikojë performancën organizacionale, përmes humbjes së kapaciteteve, humbjes së ekspertizës, aftësive dhe dijeve, etj. Organizatat duhet ta krahasojnë normën e tyre të qarkullimit të stafit me ato të simotrave të tyre, për të shqyrtuar diferencat e thella, nëse ekzistojnë të tilla, dhe për të adresuar arsyet përkatëse. Organizatat duhet të synojnë reduktimin e numrit të të larguarve nga puna përgjatë kohës.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar. Indikatori bazohet në numrin aktual të punonjësve të larguar nga puna dhe totalit të punonjësve KPE në emërues.</p> <p>Numëruesi duhet përllogaritur duke marrë si bazë stafin e përhershëm që largohet vullnetarisht përgjatë vitit. Duhet përjashtuar nga numëruesi stafi që largohet për shkak të daljes në pension, apo kur i mbaron afati i kontratës së punësimit. Sikurse edhe në indikatorët paraardhës, stafi i përkohshëm dhe ai i punësuar nga kontraktorët jashtë institucionit, duhet përjashtuar nga çdo përllogaritje.</p> <p>Emëruesi i formulës përmban numrin total të stafit të përhershëm, stafin me kontratë me afate të fiksuara dhe stafin e përkohshëm që ka qenë i punësuar në organizatë për më shumë se një vit. Sigurisht, të gjithë punonjësit e mësipërm duhen ekuivalentuar me kohë të plotë. Emëruesi është mesatare e stafit KPE në fillim të vitit, me stafin KPE në fund të tij. Ekuivalentimi i kohës së plotë duhet bërë për çdo punonjës që punon me kohë të pjesshme në organizatë.</p> <p>Stafi i përkohshëm, pra stafi i punësuar jo rregullisht në kohë, por atëherë kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i punësuar nga kontraktuesit e jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë në emëruesin e formulës.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri total i punonjësve KPE në fillim të vitit financiar = 250 Numri total i punonjësve KPE në fund të vitit financiar = 220 Numri i punonjësve të larguar nga puna përgjatë vitit = 10 Të largurit si proporcion i stafit total rezultojnë = $10 / (250+220)/2 = 4,3\%$</p>
Numri referues	Indikatori primar 5
Përshkrimi	Numri mesatar për punonjës (KPE) i ditëve të punës të humbura për shkak sëmundjesh në një vit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori shqyrton efektivitetin e funksionit BNj mbi ndikimin në të gjitha nivelet të mungesave për shkak të sëmundjeve në punë brenda organizatës, përmes zhvillimit të proceseve dhe procedurave, si edhe trajnimit të menaxherëve. Organizatat duhet të synojnë reduktimin e numrit të ditëve të humbura të punës, për shkak të mungesave nga sëmundjet.
Përkufizimi	Indikatori mbështetet në numrin e punonjësve KPE. Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar. Ai duhet të përfshijë stafin e përhershëm dhe stafin e përkohshëm apo me

	<p>kontrata të fiksuara, që kanë punuar për organizatën për më shumë se një vit. Stafii i kontraktorëve të jashtëm duhet përjashtuar.</p> <p>Numëruesi i formulës përmban numrin total të ditëve të punës që janë humbur për shkak të mungesave nga sëmundjet. Mungesa të tilla duhen vërtetuar me raporte mjekësore, rregulla të parashikuara në Kodin e Punës, certifikata paaftësie, etj.</p> <p>Në rastet kur punonjësi raportohet i sëmurë pasi është paraqitur në punë për atë ditë, atëherë menaxhimi duhet të përlllogarisë si ditë pune vetëm gjysmën e saj.</p> <p>Lejet e autorizuara, të cilat nuk kanë të bëjnë me mungesa për shkak sëmundjeje, siç janë për shembull: leja e lindjes (maternale apo paternale), lejet për adoptim, lejet për takime me prindër, etj, etj., nuk duhen përfshirë në këtë raport.</p> <p>Emëruesi përbëhet nga numri mesatar i stafit KPE që ka qenë i punësuar përgjatë vitit të fundit financiar.</p> <p>Për stafin me kohë të pjesshme, organizata duhet të përlllogarisë KPE-në si për numëruesin, ashtu edhe për emëruesin. Kjo përlllogaritje duhet bërë në mënyrë të vazhdueshme. Për shembull, kur java standarde e punës për punonjësin KPE është 36,25 orë pune, dikush që ka punuar 15 orë në javë vlen sa 41% KPE. Rrjedhimisht, nëse ky punonjës ka humbur 9 turne/ditë pune për shkak të sëmundjes, atëherë mungesa e tij/saj përlllogaritet si $9 \times 0,41 = 3,7$ ditë pune të munguara.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri total i ditëve të punës të humbura përgjatë vitit për shkak të sëmundjeve = 700 Numri total i stafit KPE = 500 Ditë të humbura për punonjës KPE = $700 / 500 = 1,4$</p> <p>Duhet theksuar se në organizatat e vogla, një numër i vogël mungesash të gjata në kohë mund ta deformojnë rezultatin e këtij indikator. Për ta kuptuar siç duhet këtë indikator, organizatat duhet të shqyrtojnë nëse shifra ka rezultuar nga një numër i madh mungesash afatshkurtra apo nga një numër i vogël mungesash afatgjata në punë.</p>
Numri referues	Indikatori primar 6
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë së menaxherëve dhe përdoruesve – një indeks i përbërë ky, i hartuar nga përgjigjet e një seti pyetjesh adresuar menaxherëve dhe përdoruesve.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori shqyrton efektivitetin e funksionit BNj, duke vlerësuar perceptimet e menaxherëve dhe përdoruesve. Pohimet janë formuluar në mënyrë të tillë që të sinjalizojnë nëse funksioni komunikon efektivisht me menaxherët dhe punonjësit e organizatës dhe është reaktiv ndaj kërkesave të stafit.</p> <p>Organizatat duhet të synojnë që me kalimin e kohës të rrisin proporcionin e menaxherëve dhe përdoruesve që bien dakord me pohimet.</p> <p>Me pak gjasë mund të ndodhë që një organizatë të raportojë vlerën maksimale për dy grup-pohimet e mëposhtme. Sugjerohet që për të</p>

	<p>shmangur rrumbullakimet, raportimi të bëhet me vlera deri në një shifër pas presjes dhjetore.</p> <p>Organizatrat mund t'i trupëzojnë pohimet e mëposhtëme në anketat rutinore standarde që ato adresojnë tek përdoruesit dhe menaxherët e institucionit.</p>
Përkufizimi	<p>Menaxherët përkufizohen si vendim-marrësit apo titullarët e njësisë organizative brenda institucionit.</p> <p>Përdoruesit janë stafi i brendshëm që e përdor funksionin, si për shembull menaxherët operacionalë dhe punonjësit.</p> <p>Pohimet e menaxherëve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore mbështet lëvrimin e objektivave strategjike të organizatës; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore ofron këshillim cilësor atëherë kur më duhet; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore më jep mundësinë të adresoj probleme të menaxhimit të kapitalit human; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore i pararend çështjeve të fuqisë punëtore në organizatë dhe i adreson ato; ▪ Funksioni i Burimeve Njerëzore shton vlerë në organizatë. <p>Pohimet e përdoruesve:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizata ofron mundësi fleksibile shpërblimi dhe përfitimi, të cilat marrin në konsideratë nevojat e ndryshme të stafit; ▪ Organizata i kushton rëndësinë dhe seriozitetin e duhur mirëqenies së punonjësve të saj; ▪ Procesi vlerësues më ndihmon të identifikoj objektiva të matshme, të cilat mi qartësojnë pritshmëritë ndaj meje; ▪ Trajnimi dhe zhvillimi që ofrohet pajtohet mirë me nevojat e mia; ▪ E di se ku duhet të shkoj apo adresohem nëse kam një çështje/problem me Burimet Njerëzore. <p>Këto pyetësorë adresohen vetëm tek stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm që janë punësuar në organizatë për më shumë se një vit, do të konsiderohen të përhershëm për qëllime të këtij indikatorit.</p>
Numri referues	Indikatori primar 7
Përshkrimi	Indikatori i praktikës menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar nga organizata, prej një totali nga 10 të tilla.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Synimi i këtij indikatorit është të vlerësojë masën në të cilën funksioni BNj përmbush një tërësi praktikash menaxheriale kyç, të cilat do të sinjalizojnë nëse funksioni është i mbarë-vajtur, modern dhe i maturuar. Nuk shpresohet që të gjitha organizatat t'i kenë adoptuar të gjitha praktikat që në auditimin e parë të performancës, por duhet që numri i praktikave të adoptuara të rritet me kalimin e kohës, nga njëri auditim në tjetrin.

	<p>Lista e praktikave të mëposhtëme mund të përditësohet, gjatë rishikimeve të ardhshme të këtij indikatorit.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Indikator i praktikave menaxheriale konsiston në 10 pohime të praktikave menaxheriale. I anketuari duhet të përgjigjet, duke vlerësuar nëse organizata e tij/saj ndjek secilën praktikë, sikurse është formuluar më poshtë:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brenda 3 viteve të fundit, funksioni i Burimeve Njerëzore ka racionalizuar numrin e Termave dhe Kushteve në përdorim nga organizata me 5%; 2. Organizata ka kryer vlerësime të rëndësishme për barazinë në punë, në të gjitha fushat kyçe të aktivitetit të saj përgjatë 3 viteve të fundit dhe po implementon një plan veprimi që shënjestron aspektet e riskuara. 3. Ekziston një panel elektronik kompjuterik përmes të cilit punonjësi mund të modifikojë individualisht të dhëna jo-sensitiviteti të Burimeve Njerëzore. 4. Të gjithë punonjësit kanë objektiva të qartë dhe të matshëm, të përkufizuar të paktën në terma vjetorë. 5. Të gjithë punonjësit kanë mundësinë e një vlerësimi të dokumentuar dhe formal performance, të paktën një herë në vit, për të gjurmuar dinamikën profesionale/personale. 6. Organizata anketon nivelet e kënaqësisë së stafit, të paktën një herë në dy vjet, publikon rezultatet, përpunon një plan veprimi dhe monitoron lëvrimin e këtij plani minimalisht një herë në 3-mujor. 7. Organizata kërkon haptazi që punonjësit të deklarojnë se po respektojnë kërkesat për përmirësim të vazhdueshëm profesional të formimit të tyre diplomik (atje ku është e mundur një gjë e tillë). 8. Organizata ka një dokument strategjik që parashikon kërkesat për fuqi punëtore brenda një harku kohor afat-mesëm (minimumi 3-vjeçar) dhe një plan veprimi të miratuar nga Bordi Menaxherial Ekzekutiv/Koorporativ që specifikon se si do të përmbushen këto nevoja dhe që monitorohet mbi baza 6-mujore ose edhe më shpesh. 9. Ekziston një program profesional dhe i mirë-konceptuar zhvillimi për stafin e Burimeve Njerëzore, që garanton përfitimin e të paktën 5 ditëve zhvillimi të pandërprerë profesional në vit. 10. Ekziston mundësia e aplikimit online për të gjitha vendet e punës të njoftuara të lira. <p>Për secilën praktikë shënohet “po”, nëse organizata e ka implementuar tërësisht atë. Për secilën praktikë shënohet “jo”, nëse organizata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuk e ka implementuar fare praktikën; ▪ E ka në plan implementimin e praktikës, por aktualisht nuk po e bën atë;

	<ul style="list-style-type: none"> Po e implementon aktualisht praktikën, por jo plotësisht. <p>Maksimumi i vlerësimit pozitiv që mund të marrë një organizatë në praktikën e mësipërme është 10, minimumi 0. Secila praktikë vlerësohet me 1.</p>
--	---

6. PËRKUFIZIME TË DETAJUARA PËR INDIKATORËT SEKONDARË

Numri referues	Indikatori sekondar 1
Përshkrimi	Kosto e trajnimit dhe zhvillimit si proporcion i totalit të faturave për t'u paguar.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Niveli i shpenzimeve për mësim dhe zhvillim sinjalizon mbi përkushtimin organizacional për të përmirësuar kapacitetet, që ato të lëvrojnë produktet dhe rriten profesionalisht.</p> <p>Ky indikator plotëson indikatorin primar 3 (numrin mesatar të ditëve të punës kushtuar mësim-zhvillimit për punonjës KPE). Për të dy indikatorët, organizatat duhet të krahasojnë rezultatet me ato të simotrave, duke shqyrtuar arsyet e diskordancave, nëse ka të tilla. Faktorët që mund të ndikojnë në thellimin e diferencave janë ndryshimet në ekspertizën mesatare të stafit të punësuar dhe niveli i qarkullimit të punonjësve.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Duhet përfshirë të gjitha aktivitetet formale të mësim-zhvillimit, si: trajnimet për njohuritë/aftësitë bazë elementare, kualifikimet profesionale, zhvillimi menaxherial, etj., por duhet përjashtuar konferencat apo seminarët që nuk kanë natyrë periodike.</p> <p>Duhet përfshirë gjithashtu trajnimi nga brenda dhe jashtë organizatës.</p> <p>Për trajnimin nga brenda organizatës duhet përfshirë kosto e zhvillimit dhe lëvrimin të trajnimit, si: kosto e trajnuesit, shpenzimet për sallën dhe materialet e trajnimit, etj., por duhet përjashtuar kosto e humbjes së ditës së punës nga ana e punonjësit, si edhe kosto e zëvendësimit në staf që mund të ndodhë për arsye të trajnimit.</p> <p>Kosto totale e faturuar duhet përlogaritur si kosto totale vjetore e faturave bruto, përfshirë koston e akomodimit dhe dietave ditore, honorarët, koston e reklamimit të trajnimit, etj. Duhet përjashtuar kosto të tilla si: pagesat jashtë orarit, makinat e marra me qira, sigurimi shëndetësor, kompjuterët, celularët dhe përfitime të tjera jomonetare.</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto totale e aktivitetit të mësim-zhvillimit = 2 milionë ALL Kosto totale e faturuar = 20 milionë ALL Kosto si proporcion i faturës totale = $2 / 20 = 10\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 2
Përshkrimi	Kosto e stafit të kontraktuar si proporcion i faturave totale për t'u paguar (përjashtuar koston e parashikuara në indikatorin sekondar 3).
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Mbështetja mbi stafin e kontraktuar mund t'i rrisë ndjeshëm koston dhe jo domosdoshmërisht të shpjerë në shtim vlere. Për rrjedhojë, shumë organizata mund të synojnë reduktimin e shumave për agjencitë e kontraktuara në totalin e faturave të tyre për funksionin BNj. Gjithsesi, ka raste kur mbështetja në stafin nga jashtë organizatës është e

	<p>pazëvendësueshme, veçanërisht kur ndryshimet në fuqinë punëtore janë të shpejta dhe të paparashikuara.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Kosto e stafit të kontraktuar duhet përlogaritur si kosto totale e stafit të punësuar nga jashtë organizatës përgjatë vitit, përfshirë çdo komision apo pagesë që mund të aplikohet në të tilla raste.</p> <p>Autoritetet vendore duhet të përjashtojnë nga ky indikator mësuesit publikë në dispozicion.</p> <p>Duhet përjashtuar gjithashtu çdo punonjës që është përfshirë në numëruesin e indikatorit sekondar 3, pra stafin e bendshëm në pozicione lidershipi.</p> <p>Kosto totale e faturuar duhet përlogaritur si kosto totale vjetore e faturave bruto, përfshirë koston e punonjësit të kontaktuar (të ardhurën neto dhe sigurimin shoqëror e shëndetësor), koston e akomodimit dhe dietave ditore, honorarët, shtesat e pagës për performancë të mirë, koston e rekrutimit, etj. Duhet përjashtuar kosto të tilla si: pagesat jashtë orarit, makinat e marra me qira, sigurimi shëndetësor, kompjuterët, celularët dhe përfitime të tjera jomonetare.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Kosto e stafit të kontraktuar = 300.000 ALL</p> <p>Kosto totale e faturuar = 2 milionë ALL</p> <p>Kosto e stafit të kontraktuar si proporcion i faturës totale = $3 / 20 = 15\%$</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 3
Përshkrimi	<p>Proporcioni i posteve aktuale në lidershipin e organizatës që mbulohen nga njerëz jo të përhershëm në atë pozicion.</p>
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Niveli i stabilitetit të lidershipit në një organizatë është tipar kritik i performancës dhe kulturës organizacionale. Organizatat që performojmë në nivele jo-optimale priren të kenë proporcion të lartë të stafit jo të përhershëm në pozicione lidershipi. Organizatat duhet të synojnë që me kalimin e kohës të ulin proporcionin e stafit të përkohshëm në nivele lidershipi.</p>
Përkufizimi	<p>Zakonisht, lidershipi i një organizate nënkupton personat që i përkasin 5%-it me të ardhura më të larta në atë organizatë. Gjithsesi ky nivel varion në varësi të madhësisë së organizatës. Në organizatat e vogla, lidershipi përfshin nivelin e zv/drejtorit e lart dhe këtu minimalisht duhet të bëjnë pjesë personat që i përkasin 5%-it me të paguar në atë organizatë.</p> <p>Për të gjetur 5%-in e personave me pagë më të lartë në organizatë, duhen renditur të gjithë punonjësit sipas pagës së tyre bruto, përfshirë edhe punonjësit me kohë të pjesshme në përputhje me KPE-në e tyre. Përcaktohet kufiri ku gjenden 5% të punonjësve KPE duke lëvizur nga lart-poshtë. Nëse punonjësit që gjenden poshtë këtij kufiri kanë të njëjtën pagë me atë që gjendet direkt mbi të, atëherë duhen përfshirë edhe këta punonjës si pjesë e lidershipit organizacional.</p> <p>Indikatori duhet bazuar në pozicionin aktual kur bëhet edhe matja e tij (indikatorit).</p>

	<p><u>Shembull:</u> Numri i personave në organizatë që okupojnë poste jo të përhershme lidershipi = 3 Numri total i posteve të lidershipit në organizatë = 70 Proporcioni i stafit jo të përhershëm në lidership = $3 / 70 = 4,3\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 4
Përshkrimi	Koha mesatare e humbur (në ditë pune) nga momenti kur rezulton një post i lirë pune deri në momentin kur pranohet një aplikim për atë post.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky është një indikator eficiense i një procesi kyç BNj – rekrutimit për të plotësuar postet vakante të punës. Organizatat duhet të synojnë reduktimin e numrit të ditëve të punës që nevojiten për të plotësuar një vend vakant pune.</p> <p>Ky indikator plotëson indikatorin sekondar 5.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet të mbështetet në shifrat e vitit më të fundit financiar. Koha duhet matur në ditë pune.</p> <p>Lirimi i vendit të punës përllëgaritet në datën e dorëheqjes apo pushimit nga puna. Përfshihen daljet në pension dhe rekrutimet për vendet e punës të krijuara rishtazi, fjala vjen për shkak të ristrukturimit organizacional. Indikatorin fokusohet pra mbi lirimet e paparashikuara dhe jo mbi ato të planifikuara.</p> <p>Indikatori përfshin emërimin e stafit të përhershëm dhe të përkohshëm, si në rekrutimin për poste të përhershme, ashtu edhe për poste të përkohshme. Postet mund të jenë me kohë të plotë ose të pjesshme. Emërimet i referohen si emërimeve të punonjësve aktualë brenda organizatës, ashtu edhe nga jashtë organizatës. Kritike në këtë rast është që emërimet të jenë bërë përmes një procesi konkurrencial selektimi. Përfshihet plotësimi i vendeve të punës nga stafi i kontraktuar, meqënëse konsiderohen “punonjës me qira”.</p> <p>Pranimi i ofertës konsiderohet data e konfirmimit verbal të kontratës së punës për vendin vakant.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 5
Përshkrimi	Kosto e rekrutimit për post të plotësuar.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Ky indikator plotëson indikatorin e mësipërm sekondar 4. Megjithatë organizatat duhet të synojnë reduktimin e kostos së rekrutimit për post vakant pune, ato duhet t'i shqyrtojnë rezultatet e këtij indikatorin në bashkë-shoqërim me indikatorin primar 4 (të larguarit nga puna si proporcioni i stafit total) dhe indikatorit sekondar 7 (proporcioni i stafit që vazhdon të okupojë të njëjtin vend pune edhe pas 12 muajsh). Në rastet kur organizatat konstatojnë se po shpenzojnë më pak se simotrat e tyre për rekrutim, por nga ana tjetër kanë qarkullim më të lartë stafi nga brenda-jashtë institucionit, atëherë duhet konsiderojnë seriozisht rritjen e investimeve për rekrutim, në mënyrë që të shtojnë vlerë në funksionin e BNj.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Postet e okupuara (plotësuar) nënkuptojnë emërimet nga brenda dhe jashtë organizatës që janë kryer përmes një procesi kompetitiv seleksionimi.</p>

	<p>Kostot duhet të përfshijnë kohën e stafit BNj për rekrutim, plus pagesa të tjera direkte si: reklamimi i vendit të punës, pagesat për agjencitë e punësimit, kostot për qendrat e testimit, rimbursimin e shpenzimeve për aplikantët, shpërblimet për stafin rekrutues, etj.</p> <p>Duhet përfshirë pra të gjitha kostot e stafit që kanë të bëjnë me aktivitetet rekrutuese që nga momenti kur posti rezulton vakant, deri në pranimin e ofertës për punë.</p> <p>Indikatori duhet të mbulojë të gjitha postet e plotësuara, por duhet të përjashtojë rekrutimin e stafit të përkohshëm, konsulentëve të menaxhimit dhe menaxherëve zëvendësues.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 6
Përshkrimi	Dëmtimet e raportuara, sëmundjet dhe ngjarjet e rrezikshme për 1.000 punonjës përgjatë vitit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator mat efektivitetin e procedurave mbrojtëse dhe garantuese të shëndetit të punonjësve në nivel organizacional. Numri i incidenteve duhet të bjerë vit pas viti. Në rastet kur organizata konstaton nivele të ulëta incidentesh në krahasim me simotrat e saj në të njëjtën linjë biznesi, duhet të shqyrtojë me kujdes sistemin e raportimit të incidenteve.
Përkufizimi	<p>Indikatori mbështetet mbi totalin e punonjësve KPE.</p> <p>Indikatori duhet bazuar mbi shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Incidenti në vendin e punës përkufizohet si ngjarje që shpie në: vdekje, dëmtime të rënda, aksidente që e detyrojnë punonjës të marrë mbi 3 ditë raport mjekësor, sëmundje profesionale dhe çdo ngjarje tjetër kërcënuese ndaj shëndetit.</p> <p>Indikatori duhet të përfshijë të gjithë punonjës, edhe ata të përkohshmit, por duhet të përjashtojë punonjës të kontraktuar nga jashtë (p.sh nga kompanitë private).</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri total i dëmtimeve, sëmundjeve dhe aksidenteve të raportuara në vitin e fundit financiar = 44</p> <p>Numri total i stafit = 3.500</p> <p>Incidentet e raportuara për 1.000 punonjës = $44 / (3.500/1000) = 12,5$.</p> <p>Shënim: Në disa sektorë të aktivitetit publik, vetë natyra e punës i ekspozon punonjës të ndaj një risku më të madh dëmtimi dhe aksidentesh, siç janë për shembull Shërbimi i Zjarrfikësave apo Policisë. Në të tilla raste është e rëndësishme të kuptohet konteksti i vendit të punës dhe të bëhen krahasime korrekte.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 7
Përshkrimi	Proporcioni i njerëzve që janë ende në të njëjtin post pas 12 muajve punë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Niveli i qarkullimit në vitin e parë të punës është një indikator i efektivitetit të proceseve rekrutuese dhe emëruese në organizatë. Ky indikator është ngushtësisht i lidhur me indikatorin primar 4 (të larguarit nga puna si proporcioni i stafit total). Organizatat duhet të synojnë një rritje periodike të numrit të punonjësve që vazhdojnë të

	okupojnë të njëjtin vend pune pas 12 muajve të emërimit në atë pozicion.
Përkufizimi	<p>Indikatori mat proporcionin e punonjësve që u emëruan në një post vitin e kaluar financiar dhe vazhdojnë ta mbajnë ende pas 12 muajsh të njëjtin post.</p> <p>Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikatori.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p>Indikatori duhet përlogaritur “për kokë” (nominalisht), pra punonjësi me kohë të pjesshme vlen njësoj si ai me kohë të plotë.</p> <p>Nëse një punonjës plotëson dy vende pune në organizatë, atëherë çdo vend pune llogaritet veçmas.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri i punonjësve që u emëruan në postin e punës në 01/04/2014 = 100.</p> <p>Numri i punonjësve që u emëruan në postin e punës në 01/04/2014 dhe janë ende në të njëjtin post në 31/03/2015 = 95.</p> <p>Proporcioni i punonjësve ende në të njëjtin post pas 12 muajsh = $95 / 100 = 95\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 8
Përshkrimi	Rastet e masave disiplinore për 1.000 punonjës
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori synon të masë nivelin në të cilin kapaciteti/performanca dhe sjellja po menaxhohen aktivisht. Organizatat duhet të synojnë reduktimin periodik në rezultatin e këtij indikatori. Megjithatë, në rastet kur nuk raportohen masa disiplinore apo kur numri i tyre është ndjeshëm më i ulët sesa organizatat simotra në të njëjtën linjë biznesi, duhet investiguar më në thellësi nëse menaxherët po aplikojnë korrektësisht procedurat disiplinore.
Përkufizimi	<p>Indikatori mbështetet në punonjësit KPE.</p> <p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Indikatori aplikohet për rastet e masave disiplinore, pezulluese dhe pushuese nga puna, të dhëna për kapacitetin/performancën dhe sjelljen.</p> <p>Duhet përfshirë të gjitha masat disiplinore, kur procedura standarde është ndjekur deri në fazën e dytë (të ballafaqimit). Përfshihen rastet e mosrinnovimit të kontratave të skaduar apo të dorëheqjes vullnetare.</p> <p>Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikatori.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p>

	<p><u>Shembull:</u> Numri total i punonjësve KPE = 3.000 Numri total i masave disiplinore = 100 Masat disiplinore për 1.000 punonjës rezultojnë: $100 / (3.000/1.000) = 33,33$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 9
Përshkrimi	Proporcioni i stafit që merr (të paktën) një herë në vit një vlerësim të ballafaquar performance.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori mbulon procedurat e menaxhimit të performancës individuale për të gjithë organizatën. Duhet synuar arritja e vlerës 100% për këtë indikator, veçanërisht për stafin e përhershëm.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar dhe në punonjësit KPE.</p> <p>Vlerësimi që kualifikohet për këtë indikator duhet të jetë i ballafaquar, pra të bëhet dhe të komunikohet ballë-për-ballë.</p> <p>Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikator.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri i punonjësve KPE që morën minimalisht një vlerësim të ballafaquar performance gjatë 12 muajve të fundit = 2.950 Numri total i punonjësve KPE = 3.020 Raporti i stafit që mori një vlerësim performance = $2.950 / 3.020 = 98\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 10
Përshkrimi	Proporcioni i posteve në lidhshmëri që okupohet nga femrat.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori synon të monitorojë progresin organizacional në dhënien e mundësive të barabarta për punësim në lidhshmëri institucionale. Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet periodike të këtij indikator me ato të simotrave të tyre dhe duhet të synojnë rritjen e vazhdueshme të proporcionit të femrave në lidhshmëri.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Zakonisht, lidhshmëri i një organizate nënkupton personat që i përkasin 5%-it me të ardhura më të larta në atë organizatë. Gjithsesi ky nivel varion në varësi të madhësisë së organizatës. Në organizatat e vogla, lidhshmëri përfshin nivelin e zv/drejtorit të lartë dhe këtu minimalisht duhet të bëjnë pjesë personat që i përkasin 5%-it më të paguar në atë organizatë.</p> <p>Për të gjetur 5%-in e personave me pagë më të lartë në organizatë, duhen renditur të gjithë punonjësit sipas pagës së tyre bruto, përfshirë edhe punonjësit me kohë të pjesshme në përputhje me KPE-në e tyre. Përcaktohet kufiri ku gjenden 5% të punonjësve KPE duke lëvizur nga lart-poshtë. Nëse punonjësit që gjenden poshtë këtij kufiri kanë të</p>

	<p>njëjtën pagë me atë që gjendet direkt mbi të, atëherë duhen përfshirë edhe këta punonjës si pjesë e lidërshiptit organizacional.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p><u>Shembull:</u> Numri i posteve në lidërshipt të okupuara nga femrat = 10 Numri total i posteve në lidërshipt = 18 Proporcioni i posteve në lidërshipt të okupuara nga femrat = $10 / 18 = 55,55\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 11
Përshkrimi	Proporcioni i punonjësve në organizatë që pretendojnë se kanë një paaftësi fizike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori synon të monitorojë progresin organizacional në dhënien e mundësive të barabarta për punësim institucional. Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet periodike të këtij indikatori me ato të simotrave të tyre dhe duhet të synojnë përmirësimin e kompozimit të fuqisë së tyre punëtore, për të përfaqësuar siç duhet komunitetin të cilit i shërbejnë.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat “për kokë” (nominale), si në numërues, ashtu edhe në emërues.</p> <p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Ligji e përkufizon paaftësinë si dëmtim fizik apo mendor që ka një ndikim negativ, esencial dhe afatgjatë në potencialin e një personi për të kryer aktivitetet ditore normale.</p> <p>Për arsyet e mëposhtëme, duhet realizuar një anketim i stafit të paktën një herë në dy vjet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ndryshe nga indikatorët e tjerë të barazisë në vendin e punës, siç janë për shembull raca apo etnia, paaftësia fizike e një punonjësi mund të ndryshojë gjatë kohës që është i punësuar nga organizata; ▪ Për shkak të numrit relativisht të ulët të punonjësve me paaftësi fizike, një ndryshim i vogël në terma absolutë, përkthehet në një ndryshim të madh në terma relativë (përqindje). <p>Kjo anketë periodike duhet plotësuar gjithashtu me informacion të vazhdueshëm për të larguarit dhe të rekrutuarit rishtas në punë. Është kritike që punonjësit të marrin pjesë vullnetarisht në të tilla anketime dhe të vetë-deklarohen për paaftësinë fizike që mund të mbartin. Në rastet kur pjesëmarrja është e ulët, organizatat duhet t’i stimulojnë punonjësit e tyre të anketohen dhe t’i analizojnë me kujdes të dhënat e përfutuara.</p> <p>Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikatori.</p>

	<p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p>Numri i punonjësve me paaftësi fizike i referohet numrit të personave të cilëve iu njihet paaftësia përmes vetë-deklarimit. Pra duhen përfshirë personat që nuk janë shprehur nëse kanë ose jo ndonjë paaftësi fizike, si nga numëruesi, ashtu edhe nga emëruesi i formulës.</p> <p>Indikatori duhet përllogaritur “për kokë”, pra punonjësi me kohë të pjesshme llogaritet njësoj si ai me kohë të plotë.</p> <p>Nëse një punonjës plotëson dy vende pune në organizatë, atëherë çdo vend pune llogaritet veçmas.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri i punonjësve (nominalë) që kanë raportuar se kanë një paaftësi fizike të dokumentuar = 25</p> <p>Numri total i punonjësve (nominalë), përfshirë ata që nuk janë shprehur nëse kanë ose jo një paaftësi fizike = 400</p> <p>Proporcioni i stafit të vetë-deklaruar me paaftësi fizike = $25 / 400 = 6,25\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 12
Përshkrimi	Proporcioni i punonjësve mbi 50 vjeç.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori synon të monitorojë progresin organizacional në dhënien e mundësive të barabarta për punësim institucional. Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet periodike të këtij indikatori me ato të simotrave të tyre dhe duhet të synojnë përmirësimin e kompozimit të fuqisë së tyre punëtore, për të përfaqësuar siç duhet komunitetin të cilit i shërbejnë.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar dhe duhet të përfshijë çdokënd që ka mbushur 50 vjeç në atë vit.</p> <p>Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikatori.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p>Indikatori duhet përllogaritur “për kokë” (nominalisht), pra punonjësi me kohë të pjesshme llogaritet njësoj si ai me kohë të plotë.</p> <p>Nëse një punonjës plotëson dy vende pune në organizatë, atëherë çdo vend pune llogaritet veçmas.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri i punonjësve 50 vjeç e lart = 40</p> <p>Numri total i punonjësve KPE = 280</p> <p>Proporcioni i punonjësve 50 vjeç e sipër = $40 / 280 = 14,3\%$.</p> <p>Shënim: për funksione të caktuara, siç është për shembull Shërbimi i Zjarrfikësive ku moshja e daljes në pension është më e hershme se normalja, ky indikator duhet të përshtatur sipas kontekstit.</p>

Numri referues	Indikatori sekondar 13
Përshkrimi	Proporcioni i punonjësve me ngjyrë dhe minoriteteve etnike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori synon të monitorojë progresin organizacional në dhënien e mundësive të barabarta për punësim institucional. Organizatat duhet të krahasojnë rezultatet periodike të këtij indikatori me ato të simotrave të tyre dhe duhet të synojnë përmirësimin e kompozimit të fuqisë së tyre punëtore, për të përfaqësuar siç duhet komunitetin të cilit i shërbejnë.
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar. Duhet përfshirë vetëm stafi i përhershëm. Stafi i kontraktuar me afate të fiksuara dhe stafi i përkohshëm i punësuar për më shumë se një vit në organizatë, do të konsiderohet i përhershëm për qëllime të këtij indikatori.</p> <p>Stafi i përkohshëm rastësor, pra stafi jo i punësuar rregullisht, por kur lind një nevojë specifike, si edhe stafi i kontraktuar nga kontraktorë të jashtëm (p.sh nga kompanitë private), nuk duhet përfshirë.</p> <p>Përkufizimi i “personit me ngjyrë dhe pakicë etnike” për qëllime të këtij indikatori, nuk përfshin personat me ngjyrë të bardhë në Shqipëri (e kundërta do të ishte e vërtetë në Afrikë). Për më tepër konsultu Censusin 2011.</p> <p>Numëruesi i formulës përfshin punonjësit aktualë, me kohë të plotë dhe të pjesshme.</p> <p>Numri i punonjësve me ngjyrë apo pakicë etnike i referohet numrit të personave të cilëve iu njihet kjo karakteristikë përmes vetë-deklarimit. Pra duhen përjashtuar personat që nuk janë shprehur nëse janë ose jo pakicë etnike, si nga numëruesi, ashtu edhe nga emëruesi i formulës.</p> <p>Në rastet kur pjesëmarrja në anketimin për etninë dhe racën është e ulët, organizatat duhet t’i stimulojnë punonjësit e tyre të anketohen dhe t’i analizojnë me kujdes të dhënat e përfutuara.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Numri i personave me ngjyrë dhe pakicë etnike të vetë-deklaruar = 150 Numri total i stafit, përjashtuar personat që nuk janë deklaruar nëse i përkasin ose jo një pakicë etnike apo race të caktuar = 650 Raporti rezulton = $150 / 650 = 23\%$.</p>

Indikatorët Financiarë

Udhëzues i indikatorëve vlerë-shtues të funksionit të Financës në organizatë

1. HYRJE

Ky material përcakton indikatorët që duhen përpunuar për funksionin e financës. Udhëzuesi ia nis me përkufizimin e fokusit të funksionit financiar dhe vijon me identifikimin e çështjeve kyçe që reflektojnë një funksion financiar vlerë-shtues, modern dhe të konsoliduar, të cilin organizata duhet ta përmbushë me sukses. Fokusi dhe tematikat kyçe janë përfshirë si informacion përgjithësues, sëbashku me indikatorët primarë dhe sekondarë.

2. FOKUSI

Aktivitetet e mëposhtëme konsiderohen brenda funksionit financiar, për qëllime të këtij udhëzuesi:

Mbështetja në vendim-marrjen e biznesit

- Mbështetja operationale dhe analitike financiare, përfshirë inputet financiare për planifikimin strategjik, projektet, programet dhe planet taktike e operationale;
- Menaxhimi i arkës;
- Menaxhimi i riskut, që nënkupton strategjinë e ekspozimit, analizën, provigjionimin e humbjeve;
- Planifikimin, buxhetimin dhe parashikimin financiar.

Raportimi dhe kontrolli

- Kontabiliteti i përgjithshëm;
- Raportimi financiar;
- Raportimi menaxherial;
- Raportimi dhe pajtueshmëria fiskale;
- Kontabiliteti i aseteve fikse dhe kapitalit;
- Kontabiliteti i kostos dhe inventarit (atje ku mund të aplikohet);
- Kontabiliteti kontraktual (atje ku mund të aplikohet).

Procesimi transaksional

Klientët (Llogaritë e arkëtueshme)

- Procesimi i urdhërave të shitjes (atje ku mund të aplikohet);
- Llogaritë e arkëtueshme;
- Faturimi i klientëve (përfshirë shërbimin ndaj klientit);
- Politikën e kredisë dhe arkëtimit të kredive të këqija.

Furnitorët (Llogaritë e pagueshme)

- Llogaritë e pagueshme;
- Rimbursimi dhe raportimi i shpenzimeve të udhëtimit, përfshirë rastet kur këto procesohen përmes sistemit të pagave;
- Administrimi i kartave të blerjes.

Shënim: kostot e funksionit të blerjes janë përfshirë në udhëzuesin për indikatorët e funksionit të prokurimit.

Pagat

Procesimi i pagave dhe shpërblimeve të punonjësve. Ky aspekt përfshihet në funksionin financiar, ndonëse në disa organizata mund të ndodhë që të përfshihet në funksionin e Burimeve Njerëzore.

Aktivitetet e mëposhtëme konsiderohen jashtë përkufizimit tonë për këtë funksion:

- Konsulenca fiskale;
- Administrimi i shpërblimeve, si për shembull: përfitimet në kredi për shtëpi, përfitimet fiskale, etj.;
- Kontabilizimi dhe arkëtimi i qirasë;
- Veprimet e arkës, pra operacionet e arkëtarëve për transaksionet ballë-për-ballë;
- Administrimi i pensioneve;
- Auditimi i brendshëm dhe i jashtëm;
- Burimet Njerëzore;
- Menaxhimi i riskut dhe sigurimi.

3. TEMATIKAT KYÇE

Me qëllim filtrimit të indikatorëve vlerë-shtues për funksionin e financës, kemi identifikuar disa pyetje kyçe që reflektojnë një funksion financiar modern dhe të mbarë-vajtur. Indikatorët e performancës për këtë funksion synojnë pikërisht t'iu përgjigjen pyetjeve vijuese:

- A është funksioni i financës kosto-efektiv?
- A ka arritur funksioni i financës një ekuilibër të përshtatshëm në alokimin e burimeve njerëzore midis: 1) procesimit të transaksioneve financiare, 2) pajtueshmërisë me ligjin dhe rregullat financiare, 3) interpretimit dhe këshillimit për rezultatet financiare të arritura?
- A po i mbështet proaktivisht funksioni i financës nevojat e vendim-marrësve në të gjitha hallkat organizacionale?
- A realizohen me eficiencë dhe efektivitet proceset transaktive financiare?
- A po përdoret optimalisht teknologjia për të mbështetur funksionin e financës në lëvrimin eficient dhe efektiv, veçanërisht për proceset transaktive financiare?
- A ofron funksioni i financës informacion relevant, të përshtatshëm dhe atëherë kur duhet, për të mbështetur planifikimin dhe menaxhimin strategjik financiar?
- A janë të kënaqur klientët brenda organizatës me shërbimet e ofruara nga funksioni i financës?

4. LISTË PËRMBLEDHËSE E INDIKATORËVE

Indikatorët primarë	
Indikatori primar 1	Kosto totale e funksionit të financës si proporcion i kostove operative organizacionale (shpenzimeve) dhe brenda saj, kosto proporcionale e a) procesimit transaksional, b) mbështetjes për vendim-marrje institucionale dhe c) raportimit e kontrollit.
Indikatori primar 2	Koha në ditë pune nga momenti i mbylljes së periudhës, deri në shpërndarjen e pasqyrave standarde financiare tek të gjithë menaxherët buxhetues dhe bordet apo komitetet supervizuese.
Indikatori primar 3	Variacioni midis gjenerimit monetar të parashikuar në muajin e gjashtë dhe gjenerimit të realizuar në muajin e dymbëdhjetë.

Indikatori primar 4	Proporcioni i shpenzimeve të organizacionale për të cilat ekzistojnë output-e plotësisht të kostuara, të cilat maten përmes një metriqe performance kyç dhe për të cilën ekziston një individ specifik përgjegjës.
Indikatori primar 5	Indeksi i kënaqësisë menaxheriale dhe përdoruese – një indeks kompleks ky, i përpunuar nga përgjigjet ndaj një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe punonjësve të organizatës.
Indikatori primar 6	Indikatori i praktikave menaxheriale – Model i Menaxhimit Financiar CIPFA
Indikatori primar 7	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar insitucionalisht nga një bashkësi prej 10 të tillash.

Indikatorët sekondarë	
Indikatori sekondar 1	Stafi financiar KPE profesionalisht i kualifikuar si proporcion i stafit financiar total, që kryen raportime, kontroll dhe mbështetje vendim-marrëse, përjashtuar stafin e përfshirë në procese transaksionale.
Indikatori sekondar 2	a) Koha në ditë pune nga mbyllja e vitit financiar deri në certifikimin auditues të llogarive; b) A u certifikuan llogaritë financiare të vitit më të fundit nga auditimi i jashtëm?
Indikatori sekondar 3	Kosto e funksionit të faturimit të klientit për faturë të procesuar.
Indikatori sekondar 4	Periudha mesatare e arkëtimit.
Indikatori sekondar 5	Dëftesat e pagueshme si proporcion i faturave totale për t'u paguar.
Indikatori sekondar 6	Kosto e llogarive të pagueshme për faturë të pagueshme të procesuar.
Indikatori sekondar 7	Proporcioni i pagesave të kryera në rrugë elektronike.
Indikatori sekondar 8	Proporcioni i detyrimeve ende të pashlyera me vjetërsi mbi 90-ditore nga data e faturimit.
Indikatori sekondar 9	Proporcioni i faturave për mallra & shërbime tregtare të shlyera nga organizata brenda: a) 10 ditëve nga blerja; b) 30 ditëve nga blerja ose brenda afatit të kontraktuar të kredisë.
Indikatori sekondar 10	Kosto e administrimit të pagave për punonjës të paguar.

5. PËRKUFIZIMET E DETAJUARA TË INDIKATORËVE PRIMARË

Numri referues	Indikatori primar 1
Përshkrimi	Kosto totale e funksionit të financës si proporcion i kostove operative organizacionale (shpenzimeve) dhe brenda saj, kosto proporcionale e a) procesimit transaksional, b) mbështetjes në vendim-marrje institucionale dhe c) raportimit e kontrollit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator standard dhe i thjeshtë synon të përcaktojë nëse kostot e operimit të funksionit të financës janë në proporcion të drejtë me burimet totale që po menaxhon organizata. Matja e koston totale të funksionit të financës si proporcion të shpenzimeve gjithsej i mundëson menaxhimit organizacional të

	<p>monitorojë nga afër koston financiare të institucionit dhe të gjurmojë prirjen e kësaj e kostoje përgjatë çdo intervali kohor të dëshiruar.</p> <p>Matja e koston së procesimit të transaksioneve dhe mbështetjes vendim-marrëse insitucionale u mundëson organizatave të kuptojnë burimet që financa i përkushton aktiviteteve vlerë-shtuese si proporcion të kostove financiare.</p> <p>Organizatave, që parimisht janë donatore fondesh, mund të përlllogarisin një emërues të këtij indikatorit i cili dallon mjaft nga organizatat e tjera. Në raste të tilla, organizata duhet të përzgjedhë me kujdes simotrat me të cilat duhet të krahasohet.</p> <p>Organizatave duhet që, me kalimin e kohës, të reduktojnë shpenzimet për procesimin e transaksioneve si proporcion i koston totale të funksionit financiar. Po kështu, ato duhet të synojnë rritjen e proporcionit të koston totale financiare që shkon për mbështetjen e vendim-marrjes insitucionale.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Indikatorit duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>a) Përcaktimi i koston totale financiare si proporcion i kostove operative organizacionale:</p> <p>Kosto totale e funksionit financiar duhet të përfshijë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve, përfshirë të ardhurat neto, pensionet dhe kostot e rekrutimit; ▪ Kostot IT, pra kostot menaxheriale direkte për funksionin e financës, të cilat duhet të përfshijnë të gjitha kostot e raportimit financiar dhe menaxhimit të sistemeve kontabël; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kostot e nënkontraktimit; ▪ Kosto të tjera, si për shembull kancelarirat dhe furniturat. <p>Në rastet kur stafi i financës është “i tretur” në organizatë apo kur është i specializuar në një drejtim të caktuar, si për shembull menaxherët e projekteve, duhet përlllogaritur kosto totale e atyre punonjësve që i kushtojnë më shumë se 50% të kohës së punës aktiviteteve financiare.</p> <p>Kostot operative organizacionale janë kostot e lëvrimit të përgjegjësive / synimeve primare të organizatës. Modifikimet e koston së pensionit, sikurse kërkohet nga FRS 17, duhen përjashtuar nga kostot operative organizacionale, ndërsa kostot vjetore të mirëmbajtjes duhen përfshirë.</p> <p>Duhen përjashtuar gjithashtu transfertat e parave, programet për shpenzime kapitale, programet për shpenzimet e granteve, si dhe fonde të tjera që rrjedhin drejt një njësie tjetër, për shembull grantet që iu akordohen organizatave vullnetare.</p> <p>Duhen përfshirë pagesat që i bëhen kontraktorëve për shërbime që janë brenda funksionit kryesor të organizatës, për shembull një kontratë pastrimi me autoritetet vendore.</p> <p><u>Shembull (a):</u></p> <p>Kosto totale e financës = 865.000 ALL</p> <p>Kostot totale operative të organizatës = 200 milionë ALL</p> <p>Kosto totale e financës si proporcion i totalit të koston operative insitucionale rezulton = $865.000 / 200.000.000 = 0,43\%$.</p>

- b) Përcaktimi i proporcionit të kostos së procesimit transaksional, mbështetjes për vendim-marrje biznesi dhe raportim & kontroll.

Procesimi i transaksioneve përfshin:

Klientët (Llogaritë e arkëtueshme)

- Procesimi i urdhërave të shitjes (atje ku mund të aplikohet);
- Llogaritë e arkëtueshme;
- Faturimi i klientëve (përfshirë shërbimin ndaj klientit);
- Politikën e kredisë dhe arkëtimin të kredive të këqija.

Furnitorët (Llogaritë e pagueshme)

- Llogaritë e pagueshme;
- Rimbursimi dhe raportimi i shpenzimeve të udhëtimit, përfshirë rastet kur këto procesohen përmes sistemit të pagave;
- Administrimi i kartave të blerjes.

Shënim: kostot e funksionit të blerjes nuk janë përfshirë këtu, sepse janë përfshirë në udhëzuesin për indikatorët e funksionit të prokurimit.

Pagat

Procesimi i pagave dhe shpëblimeve të punonjësve. Ky aspekt përfshihet në funksionin financiar, ndonëse në disa organizata mund të ndodhë që të përfshihet në funksionin e Burimeve Njerëzore.

Aktivitetet e mëposhtme konsiderohen jashtë përkufizimit tonë për këtë funksion:

- Konsulenca fiskale;
- Administrimi i shpërblimeve, si për shembull: përfitimet në kredi për shtëpi, përfitimet fiskale, etj.;
- Kontabilizimi dhe arkëtimi i qirasë;
- Veprimet e arkës, pra operacionet e arkëtarëve për transaksionet ballë-për-ballë;
- Administrimi i pensioneve;
- Auditimi i brendshëm dhe i jashtëm;
- Burimet Njerëzore;
- Menaxhimi i riskut dhe sigurimi.

Mbështetja në vendim-marrjen e biznesit

- Mbështetja operationale dhe analitike financiare, përfshirë inputet financiare për planifikimin strategjik, projektet, programet dhe planet taktike e operationale;
- Menaxhimi i arkës;
- Investimi dhe financimi;
- Menaxhimi i riskut, që nënkupton strategjinë e ekspozimit, analizën, provigjionimin e humbjeve;
- Planifikimi, buxhetimi dhe parashikimi financiar.

Raportimi dhe kontrolli

- Kontabiliteti i përgjithshëm;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raportimi financiar; ▪ Raportimi menaxherial; ▪ Raportimi dhe pajtueshmëria fiskale; ▪ Kontabiliteti i asetëve fikse dhe kapitalit; ▪ Kontabiliteti i kostos dhe inventarit (atje ku mund të aplikohet); ▪ Kontabiliteti kontraktual (atje ku mund të aplikohet). <p>Përlogaritja e këtij indikatorit është intensive. Në rastet kur nuk disponohet shumë kohë, audituesi mund të mbështetet në llogaritje të përafërta. Në të kundërt, mund të konsumohet një kohë më e gjatë për të qenë më precizë.</p> <p><u>Shembull (b):</u> Kosto e mbështetjes për vendim-marrje biznesi = 160.000 ALL Kosto totale e funksionit të financës = 865.000 ALL Proporcioni i kostos së funksionit financiar të shpenzuar në mbështetje të vendim-marrjes institucionale = $160 / 865 = 18,4\%$.</p>
Numri referues	Indikatori primar 2
Përshkrimi	Koha në ditë pune, nga momenti i mbylljes së periudhës deri në shpërndarjen e pasqyrave standarde financiare tek të gjithë menaxherët buxhetues dhe bordet apo komitetet supervizuese.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori mat numrin e ditëve që i nevojiten departamentit të financës për të gjeneruar informacion menaxherial, duke identifikuar në këtë mënyrë shkallën sipas së cilës menaxherët buxhetues dhe bordet e komitetet supervizuese mund të marrin vendime koherente financiare, bazuar në informacion të përditësuar financiar.</p> <p>Organizatat duhet të reduktojnë numrin e ditëve të nevojshme të punës për të gjeneruar raportet financiare.</p> <p>Organizatat duhet t'i interpretojnë rezultatet e këtij indikatorit në bashkëshoqërim me përgjigjet dhënë pohimit menaxherial: “Informacioni financiar i ofruar për planifikim dhe vendim-marrje menaxheriale financiare është i saktë, në kohë dhe lehtësisht i aksesueshëm”, shprehur në indikatorin primar 5 dhe indikatorin sekondar 2b, që adreson nëse llogaritë e fund-vitit janë certifikuar nga një audit i jashtëm.</p>
Përkufizimi	<p>Mbyllja e fund-vitit është momenti në të cilin të gjitha dosjet financiare mbyllen ndaj transaksioneve të mëtejshme, me qëllim përgatitjen e raporteve financiare.</p> <p>Koha e nevojshme është numri aktual i ditëve të punës që duhen për të:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rishikuar dosjen tërësore financiare nëse është ose jo e plotë; ▪ Rishikuar bilancin e institucionit, përfshirë kontrollin e llogarive; ▪ Përfunduar ditarin, detyrimet dhe të drejtat e konstatuara dhe modifikime të tjera; ▪ Arritur në marrëveshjet e duhura; ▪ Përgatitur/përmbledhur dhe shpërndarë raportet menaxheriale në formë elektronike apo kanale të tjera komunikimi për rishikim apo ndërveprim nga buxhetuesit dhe anëtarët e bordeve apo komiteteve supervizuese, etj.

	Raportet financiare rutinore duhet të ofrojnë një analizë subjektive të shpenzimeve për çdo qendër kostoje në organizatë, si edhe një skenar alternativ mbi një buxhet të miratuar në baza mujore dhe kumulative. Në rastet kur njësitë institucionale gjenerojnë informacione për intervale të ndryshme kohore, informacione të tilla duhen mesatarizuar për të gjitha njësitë.
Numri referues	Indikatori primar 3
Përshkrimi	Variacioni midis gjenerimit monetar të parashikuar në muajin e gjashtë dhe gjenerimit të realizuar në muajin e dymbëdhjetë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator mat saktësinë në parashikim. Organizatrat duhet të synojnë reduktimin e variacionit midis parashikimit 6-mujor dhe rezultatit vjetor, duke përmirësuar teknikat parashikuese dhe kontrollin buxhetor.
Përkufizimi	Organizatrat duhet të masin variancën midis shpenzimeve të parashikuara vjetore në muajin e 6 me shpenzimet aktuale vjetore në fund të muajit të 12. Kjo përlogaritje duhet bërë si për burimet monetare, ashtu edhe për ato jo-monetare. <u>Shembull:</u> Shpenzimi i parashikuar vjetor në muajin e 6 = 550 milionë ALL Shpenzimi i kryer në fund të muajit të 12 = 532 milionë ALL Luhatja = $(550 - 532) / 550 = 3,27\%$.
Numri referues	Indikatori primar 4
Përshkrimi	Proporcioni i shpenzimeve organizacionale për të cilat ekzistojnë output-e plotësisht të kostuara, që maten përmes një metrike performance kyç dhe për të cilën ekziston një individ specifik përgjegjës.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Organizata performante janë ato që alokojnë shpenzimet e tyre sipas produkteve (output-eve), mbështetur në metrikë cilësore për matjen e performancës dhe me linja të qarta përgjegjësie. Organizatrat duhet që, me kalimin e kohës, të rrisin proporcionin e shpenzimeve të tyre që përmbush kriteret e këtij indikator.
Përkufizimi	Shpenzimi për organizatën e sektorit publik Shpenzimi për organizatën e sektorit publik përkufizohet si kapitali total i buxhetuar dhe shpenzimi i të ardhurës për vitin aktual financiar. Për qëllime të matjes së këtij indikator, të ardhurat dhe shpenzimet kapitale duhet, për aq sa është e mundur, të alokohen sipas produkteve të organizatës. Produkte tërësisht të kostuara Për qëllime të këtij indikator, një produkt përkufizohet si një output i lëvrueshëm, zakonisht brenda një kornize kohore të përcaktuar, që është: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Shërbim apo e mirë e identifikueshme dhe e prekshme; ▪ E matshme; dhe ▪ Në linjë me prioritetet strategjike dhe në mbështetje të arritjes së objektivave organizacionale. Në mënyrë që të përlogaritet arritja e këtij indikator, informacioni mbi output-et dhe Indikatorët Kyç të Performancës duhet prezantuar

	<p>periodikisht (zakonisht një herë në muaj dhe minimalisht një herë në 3 muaj) në raportet për Menaxhimin/Drejtuesit/Bordin vendim-marrës. Një produkt konsiderohet tërësisht i kostuar kur të gjitha kostot direkte dhe indirekte që kanë lidhje me të, janë identifikuar, justifikuar dhe alokuar, sipas një metode të njohur alokimi.</p> <p>Indikatorët e Praktikave më të Mira (IPM) Shumicën e herëve, organizatat disponojnë IPM të cilat mbulojnë pjesën më të madhe të shpenzimeve. Në rastet kur duhet të formulohet IPM të reja, organizatat duhet të:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jenë të qarta se pse dëshirojnë ta masin atë produkt dhe me cilin objektivi biznesi lidhet kjo matje; ▪ Kenë një objektivi me afat, për të përmirësuar nivelin e performancës drejt një standardi të paravendosur; ▪ Jenë të qarta se cili do grumbullojë të dhënat e nevojshme, sa shpesh dhe nga cilat burime; ▪ Dinë se kujt do i raportohet informacioni rezultues i performancës dhe cilët do të jenë kufijtë vendim-marrës; ▪ Garantojnë se parametri i performancës është i qartë dhe nuk krijon mundësi për sjellje të padëshirueshme; ▪ Garantojnë se parametri i performancës aplikohet rigorozisht dhe vazhdimisht në fushat relevante të organizatës; ▪ Garantojnë se informacioni i performancës gjenerohet atëherë kur duhet dhe në format lehtësisht të kuptueshëm. <p>Një individ i caktuar mban përgjegjësi Për të gjurmuar matjen e këtij indikator, përgjegjësia për produktin specifik duhet t'i përkasë një personi specifik, në nivel menaxherial, emri i të cilit shfaqet në planin e biznesit/buxhetit dhe informacionin e performancës menaxheriale të përmendur më sipër.</p> <p><u>Shembull:</u> Shpenzimi total organizacional = 550 milionë ALL Shpenzimet për të cilat ekzistojnë produkte tërësisht të kostuara, matur nga një metrikë kyçe performance dhe për të cilat ekzistojnë persona specifikë përgjegjës = 375 milionë ALL Niveli i përmbushjes = $375 / 550 = 68,1\%$.</p>
Numri referues	Indikatori primar 5
Përshkrimi	Indeksi i kënaqësisë menaxheriale dhe përdoruese – një indeks kompleks ky, i përpunuar nga përgjigjet ndaj një seti pyetjesh drejtuar menaxherëve dhe punonjësve të organizatës.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori shqyrton efektivitetin e funksionit të financës, përmes vlerësimit të perceptimeve nga menaxherët dhe përdoruesit. Pohimet e mëposhtme janë identifikuar për të sinjalizuar nëse funksioni komunikon efektshëm me menaxherët dhe përdoruesit dhe është reagues ndaj kërkesave organizacionale.

	<p>Organizatat duhet që, me kalimin e kohës, të rrisin proporcionin e menaxherëve dhe përdoruesve që bien dakord me pohimet e mëposhtëme.</p> <p>Organizatat mund t'i trupëzojnë pohimet e mëposhtëme në anketat ekzistuese që ato përdorin me menaxherët dhe punonjësit e tyre.</p>
Përkufizimi	<p>Pohimet e menaxherëve dhe punonjësve janë si vijon: Menaxherët përkufizohen si drejtues të nivelit të lartë, si për shembull titullarët e njësive departamentale brenda organizatës. Përdoruesit janë stafi i brendshëm që e përdorin shërbimin, si për shembull menaxherët operacionalë dhe punonjësit.</p> <p>a) Pohimet e menaxherëve</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkzioni i Financës mbështet implikimet financiare të strategjisë, politikës dhe kulturës organizacionale, duke ofruar suport efektiv dhe sfida. ▪ Informacioni financiar që i serviret menaxherëve dhe planifikuesve financiarë është i saktë, në kohë dhe lehtësisht i aksesueshëm. ▪ Sistemet financiare organizative janë të sigurta dhe eficiente. ▪ Funkzioni i Financës parashikon proaktivisht nevojat e mia. ▪ Funkzioni i Financës shton vlerë në organizatë. <p>b) Pohimet e përdoruesve</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financa ofron rregullisht informacion të nevojshëm për të kuptuar pritshmëritë në fushën time të përgjegjësisë dhe kostove përkatëse. ▪ Politikat dhe procedurat financiare janë të qarta dhe të kuptueshme. ▪ Organizata disponon sisteme financiare të qarta dhe të lehta për përdorim. ▪ Ofrohet vazhdimisht trajnim në fushën e menaxhimit financiar, për punonjësit me diplomim jo-financiar. ▪ E di se kë duhet të kontaktoj në rast problemesh lidhur me financën.
Numri referues	Indikatori primar 6
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – Model i Menaxhimit Financiar CIPFA
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Kjo strukturë konceptuale ofron një vlerësim tërësor të kapacitetit dhe potencialit menaxherial financiar të një organizate, duke identifikuar si fushat avantazhuese, ashtu edhe ato problematike me mundësi përmirësimi.</p> <p>Organizatat performante duhet të synojnë përmirësimin sipas këtij Modeli me kalimin e kohës.</p>
Përkufizimi	<p>Modeli kërkon që organizata t'i përgjigjet pozitivisht çështjeve të mëposhtëme:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Është kryer plotësisht procesi i vetë-vlerësimit; ▪ Është implementuar një plan përmirësimi; ▪ Janë realizuar vetë-vlerësime periodike të njëpasnjëshme;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Është demonstruar përmirësim i performancës në fushat prioritare të identifikuara paraprakisht. <p>Struktura aktuale është ndërtuar mbi tre stile menaxhimi financiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantimi i supervizimit – që e vë theksin tek kontrolli, parimet dhe përmbushja e kërkesave ligjore e rregullatore; ▪ Mbështetja e performancës – që është e orientuar kah klientëve, efiçente, efektive dhe e përkushtuar për të përmirësuar performancën; ▪ Aftësimi për ndryshim – që udhëhiqet nga strategjia dhe klienti, e orientuar nga e ardhmja, proaktive në menaxhimin e ndryshimit dhe riskut, e fokusuar në rezultate dhe sensitive ndaj ideve novatore. <p>Modeli CIPFA është i organizuar sipas 4 dimensioneve menaxheriale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidërshipt – që fokusohet në drejtimin strategjik dhe menaxhimin e performancës, si edhe mbi ndikimin që ka menaxhimi financiar në vizionin dhe përfshirjen e anëtarëve të bordit drejtues dhe menaxherëve të nivelit të lartë; ▪ Njerëzve – që përfshin si kompetencat, ashtu edhe angazhimin e stafit; ▪ Proceseve – që shqyrton aftësinë organizacionale për të dizenuar, menaxhuar, kontrolluar dhe përmirësuar proceset financiare, në mbështetje të politikës dhe strategjisë; ▪ Palëve të interesit – që fokusohet në marrëdhëniet mes organizatës dhe palëve të interesuara në shëndetin financiar të saj, si: qeveria, inspektorët, taksapaguesit, furnitorët, klientët dhe partnerët e tjerë të biznesit. Ky dimension menaxherial trajton gjithashtu marrëdhëniet mes palëve brenda organizatës, ndërmjet shërbimeve financiare dhe përdoruesve të tyre të brendshëm organizacionalë. <p>Modeli iu mundëson organizatave të vetë-vlerësohen kundrejt një matrice që përmban 5 dimensione menaxheriale të aplikuara sipas 3 stileve të menaxhimit financiar. Organizatat duhet ta plotësojnë Modelin e më pas të përgatisin një plan veprimi që duhet implementuar në adresim të fushave kritike të dobësisë.</p>
Numri referues	Indikatori primar 7
Përshkrimi	Indikatori i praktikave menaxheriale – numri i praktikave që janë adoptuar insitucionalisht nga një bashkësi prej 10 të tillash.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Synimi i këtij indikatori është të vlerësojë masën në të cilën funksioni i Financës përmbush një tërësi praktikash menaxheriale kyç, të cilat do të sinjalizojnë nëse funksioni është i mbarë-vajtur, modern dhe i maturuar. Nuk shpresohet që të gjitha organizatat t'i kenë adoptuar të gjitha praktikat që në auditimin e parë të performancës, por duhet që numri i praktikave të adoptuara të rritet me kalimin e kohës, nga njëri auditim në tjetrin.</p> <p>Lista e praktikave të mëposhtëme mund të përditësohet, gjatë rishikimeve të ardhshme të këtij indikatori.</p>
Përkufizimi	Indikatori i praktikave menaxheriale konsiston në 10 pohime të praktikave menaxheriale. I anketuari duhet të përgjigjet, duke vlerësuar

nëse organizata e tij/saj ndjek secilën praktikë, sikurse është formuluar më poshtë:

1. Përgjegjësitë e personave që orientojnë dhe implementojnë buxhetin janë të qarta, të kuptueshme dhe të përfshira në vlerësimin e performancës;
2. Nivelet dhe pritshmëritë nga shërbimet financiare janë përcaktuar dhe dokumentuar për klientët kyç brenda organizatës dhe mbledhjet për rishikimin e këtyre dokumentave mbahen rregullisht;
3. Është funksional programi ciklik për rishikimin dhe krahasimin e kostove organizacionale, të paktën për fushat kryesore të shërbimit;
4. Është funksional programi kompjuterik integral dhe i standardizuar organizacional për procesimin e centralizuar të të dhënave financiare. Programi duhet të mbulojë minimalisht pagesat ndaj furnitorëve dhe arkëtimet nga klientët;
5. Organizata mund të demonstrojë se ka përdorur të paktën 2 nga proceset financiare vijuese, përgjatë 3 viteve të fundit:
 - Bar-kodet;
 - Imazherinë / skanimin e faturave;
 - Diagramat rrjedhëse;
 - Teknologjitë rrjetore, për të ndërtuar rrjeta të jashtme me palët e interesit jashtë organizatës;
 - Intranetin, për të kultivuar aftësi vetë-shërbyese të stafit në kontrollimin e statusit së një çështjeje të caktuar dhe përcjelljes së raporteve;
 - Sistem on-line shpenzimesh dhe udhëtimesh në përdorim nga të interesuarit dhe që është tërësisht i integruar me sistemin kontabël organizativ.
6. Një sistem tërësisht të automatizuar të të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, bazuar në informacion mbi urdhërat e blerjes dhe të mirat/shërbimet e lëvruara, mbajtur brenda një sistemi tërësisht të integruar kontabël;
7. Orientuesit dhe implementuesit e buxhetit monitorojnë on-line dhe në kohë reale statusin e buxhetit nën përdorim dhe mund të gjenerojnë raporte standarde financiare dhe burimesh njerëzore direkt nga kompjuterat e tyre të zyrës;
8. Buxheti mbi bazë nevojash, ndërtuar në varësi të niveleve të aktivitetit dhe jo të dhënave historike, përgatitet të paktën një herë në 3 vjet;
9. Kryhen minimalisht një herë në vit anketime për kënaqësinë konsumatore dhe rezultatet publikohen hapur, sikurse edhe vendimet korrektuese;
10. Funksionon një program zhvillimi profesional për stafin e Financës, që garanton se ky staf po përfiton të paktën 5 ditë trajnimi të pandërprerë në vit.

	<p>Për secilën praktikë shënohet “po”, nëse organizata e ka implementuar tërësisht atë.</p> <p>Për secilën praktikë shënohet “jo”, nëse organizata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuk e ka implementuar fare praktikën; ▪ E ka në plan implementimin e praktikës, por aktualisht nuk po e bën atë; ▪ Po e implementon aktualisht praktikën, por jo plotësisht. <p>Maksimumi i vlerësimit pozitiv që mund të marrë një organizatë në praktikat e mësipërme është 10, minimumi 0. Secila praktikë vlerësohet me 1.</p> <p>Lista e mëposhteme ofron detaje të mëtejshme përkufizuese për praktika specifike:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Praktika menaxheriale 2: “Mbledhjet për rishikimin e këtyre dokumentave mbahen rregullisht”, nënkupton të paktën një herë në 3 muaj; ▪ Praktika menaxheriale 3: “Programi ciklik”, nënkupton një program të aktiviteteve vazhdimisht përmirësuese që gjenerojnë output mujor për qëllime rishikimi dhe standardizimi. “Fushat kryesore të shërbimit” përkufizohen si komponentët kyç të operacioneve në organizatë. ▪ Praktika menaxheriale 5: “Raportet standarde” tregojnë minimalisht një analizë subjektive të shpenzimeve dhe buxhetit aktual për periudhën korrente dhe mbi baza kumulative për qendra specifike kostoje (sëbashku me ndryshimet shoqëruese). Këto raporte duhet të japin mundësinë për të gërmuar më thellë në transaksionet analitike. ▪ Praktika menaxheriale 8: “Buxhet i mbështetur mbi nevoja” merr në konsideratë volumin/aktivitetin e organizatës dhe çmimin që shoqëron orientimin e buxhetit, ndryshe nga ndërtimi i një buxheti që mbështetet në periudhën paraardhëse dhe modifikohet për inflacionin, apo faktorë të tjerë periodikë. ▪ Praktika menaxheriale 9: Anketat e kënaqësisë konsumatorë duhen shpërndarë tek të gjithë
--	--

6. PËRKUFIZIMET E DETAJUARA TË INDIKATORËVE SEKONDARË

Numri referues	Indikatori sekondar 1
Përshkrimi	Stafi financiar KPE profesionalisht i kualifikuar si proporcion i stafit financiar total, që kryen raportime, kontroll dhe mbështetje vendim-marrëse, përjashtuar stafin e përfshirë në procese transaksionale.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Ky indikator vlerëson kapacitetin dhe kompetencën e departamentit të financës, përmes shqyrtimit të proporcionit të stafit që disponon një certifikatë / diplomë profesionale në financë apo kontabilitet. Organizatat duhet të synojnë progresin periodik të këtij proporcioni. Ato duhet t'i interpretojnë rezultatet e këtij indikatori në bashkëshoqërim me indikatorin primar 5 (indeksi i kënaqësisë menaxheriale dhe përdoruese) dhe indikatorin sekondar 2 (koha e

	nevojshme për të gjeneruar llogaritë e fund-vitit dhe nëse këto llogari kërkojnë certifikim ose jo).
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>“Të kualifikuar profesionalisht” janë stafi KPE që zotëron një diplomë të njohur profesionale nga organizmat kombëtarë dhe ndërkombëtarë. Staf total i Financës për llogaritë si staf KPE. Në rastet kur stafi financiar është i shpërndarë në organizatë apo janë të specializuar në një drejtim të caktuar, si për shembull menaxherët e projekteve, duhet përfshirë stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete financiare.</p> <p>Për punonjësit që largohen/rekrutohen gjatë periudhës 12-mujore, duhet përllogaritur KPE-ja në bazë të proporcionit kohor që kanë punuar. Për shembull, nëse dikush largohet 3 muaj pas fillimit të vitit të ri financiar, ai/ajo përllogaritet si 0,25 KPE apo nëse dikush është punësuar 6-mujorin e dytë të vitit, ai/ajo vlen 0,5 KPE.</p> <p>Në përllogaritje duhen përfshirë gjithashtu punonjësit e përkohshëm apo të kontraktuar, të cilët kanë kontribuar në organizatë për më shumë se 10% të ditëve të punës të parashikuara brenda një viti.</p> <p>Mbështetja në vendim-marrjen e biznesit përkufizohet si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mbështetja operationale dhe analitike financiare, përfshirë inputet financiare për planifikimin strategjik, projektet, programet dhe planet taktike e operationale; ▪ Menaxhimi i arkës; ▪ Menaxhimi i riskut, që nënkupton strategjinë e ekspozimit, analizën, provigjionimin e humbjeve; ▪ Planifikimin, buxhetimin dhe parashikimin financiar. <p>Raportimi dhe kontrolli përkufizohen si:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontabiliteti i përgjithshëm; ▪ Raportimi financiar; ▪ Raportimi menaxherial; ▪ Raportimi dhe pajtueshmëria fiskale; ▪ Kontabiliteti i aseteve fikse dhe kapitalit; ▪ Kontabiliteti i kostos dhe inventarit (atje ku mund të aplikohet); ▪ Kontabiliteti kontraktual (atje ku mund të aplikohet). <p><u>Shembull:</u> Numri i punonjësve të Financës, profesionalisht të kualifikuar = 10 KPE Numri total i stafit të Financës = 60 KPE Proporcioni i stafit të kualifikuar brenda totalit të stafit financiar rezulton = $10 / 60 = 16,67\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 2
Përshkrimi	<p>a) Koha në ditë pune nga mbyllja e vitit financiar deri në certifikimin auditues të llogarive;</p> <p>b) A u certifikuan llogaritë financiare të vitit më të fundit nga auditimi i jashtëm?</p>

<p>Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen</p>	<p>Indikatori shqyrton efektivitetin e funksionit të Financës, duke vlerësuar aftësinë e tij për të gjeneruar në kohë një tërësi pasqyrash finale të audituara.</p> <p>Data e fund-vitit për dorëzimin e pasqyrave financiare të audituara varion si midis organizatave, ashtu edhe midis sektorëve të ndryshëm. Është kritike që organizatat të krahasohen me simotrat e tyre të ngjashme.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë reduktimin e kohës së nevojshme për të përgatitur pasqyrat e fund-vitit dhe të garantojnë se nuk kanë nevojë për një certifikim nga jashtë institucionit.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Indikatori është i ndarë në dy pjesë.</p> <p>Pjesa (a) trajton kohën, shprehur në ditë pune, nga fundi i vitit deri në përcjelljen e pasqyrave tek audituesit e jashtëm.</p> <p>Mbyllja e fund-vitit është momenti në të cilin të gjitha dosjet financiare mbyllen ndaj transaksioneve të mëtejshme, me qëllim përgatitjen e raporteve financiare.</p> <p>Koha e nevojshme është numri aktual i ditëve të punës që duhen për të:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rishikuar dosjen tërësore financiare nëse është ose jo e plotë; ▪ Rishikuar bilancin e institucionit, përfshirë kontrollin e llogarive; ▪ Përfunduar ditarin, detyrimet dhe të drejtat e konstatuara dhe modifikime të tjera; ▪ Arritur në marrëveshjet e duhura; ▪ Përgatitur/përmbledhur dhe shpërndarë raportet menaxheriale në formë elektronike apo kanale të tjera komunikimi për rishikim apo ndërveprim nga buxhetuesit dhe anëtarët e bordeve apo komiteteve supervizuese, etj. ▪ Përcjellë pasqyrat tek audituesit e jashtëm. <p>Koha e nevojshme nuk përfshin kohën që marrin audituesit e jashtëm për të certifikuar llogaritë.</p> <p>Pjesa (b) kërkon një përgjigje pohuese ose mohuese në lidhje me faktin nëse pasqyrat e vitit më të fundit financiar janë certifikuar nga një auditues i jashtëm.</p>
<p>Numri referues</p>	<p>Indikatori sekondar 3</p>
<p>Përshkrimi</p>	<p>Kosto e funksionit të faturimit të klientit për faturë të procesuar.</p>
<p>Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen</p>	<p>Një indikator standard dhe rëndom i përdorshëm, që shqyrton eficiencën e funksionit faturues, duke identifikuar koston e faturimit të çdo klienti. Organizatat duhet t'i interpretojnë rezultatet e këtij indikator në bashkëshoqërim me indikatorin sekondar 5 (dëftesat e pagueshme si proporcion i faturave totale për t'u paguar) dhe 6 (kosto e Llogarive të Pagueshme për faturë të procesuar).</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë reduktimin periodik të koston mesatare të procesimit të faturave.</p> <p>Indikatori mundet gjithashtu të sugjerojë vlerën minimale për të cilën duhet përgatitur apo lëshuar faturë.</p>
<p>Përkufizimi</p>	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Kostot duhet të përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve, përfshirë: të ardhurën neto, pensionet dhe kostot e rekrutimit;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot IT; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kostot e nënkontraktimit; ▪ Kosto të tjera, si për shembull kancelarirat dhe furniturat. <p>Në rastet kur stafi financiar është i shpërndarë në organizatë apo janë të specializuar në një drejtim të caktuar, si për shembull menaxherët e projekteve, duhet përfshirë stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete financiare.</p> <p>Numri total i faturave për klientët perkufizohet si numri i faturave të lëshuara brenda vitit tek klientët, nga funksioni i faturimit të klientëve.</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto totale e funksionit të faturimit të klientëve në vit = 105.000 ALL Numri total i faturave për klientë në vit = 12.000 Kosto për faturë të procesuar rezulton = $105.000 / 12.000 = 8,75$ ALL/klient.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 4
Përshkrimi	Periudha mesatare e arkëtimit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Një indikator standard dhe rëndom i përdorshëm që vlerëson numrin mesatar të ditëve për të arkëtuar faturat e lëshuara nga organizata. Organizatat duhet të synojnë reduktimin periodik të këtij indikator.
Përkufizimi	Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar. Vlera e klientëve është ajo që rezulton në bilancin e fund-vitit, përjashtuar borxhin e hipotekuar që të tretët i kanë organizatës. Formula për këtë indikator është: “Klientë / Shitje mesatare ditore me kredi”.
Numri referues	Indikatori sekondar 5
Përshkrimi	Dëftesat e pagueshme si proporcion i faturave totale për t’u paguar.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	Indikatori shqyrton saktësinë e faturave të lëshuara, duke riparë numrin e dëftesave të pagueshme të nevojshme për të korrigjuar faturat e lëshuara më parë. Organizatrat duhet të synojnë reduktimin periodik në vlerën e këtij indikator. Rezultatet e tij duhen interpretuar në bashkëshoqërim me indikatorët sekondarë 3 (kosto për klient e faturave të procesuara) dhe 6 (kosto e Llogarive të Pagueshme për faturë të procesuar). Shënim: Indikatorit përdoret si përfaqësues i saktësisë, ndonëse shpeshherë organizatat mund të përdorin mekanizma të tjerë për të korrigjuar faturat e lëshuara.
Përkufizimi	Indikatori mbështetet në të dhënat e vitit më të fundit financiar. Numri total i dëftesave të pagueshme i referohet numrit të dëftesave të lëshuara gjatë vitit për mallrat e kthyera nga klientët. Këto dëftesa mund të përdoren për të bërë blerje të ardhshme në po të njëjtin institucion. Numri total i faturave të shitjes nënkupton faturat e lëshuara për klientët përgjatë vitit. <u>Shembull:</u> Numri total i dëftesave të pagueshme = 100 në vit

	<p>Numri total i faturave të shitjes = 1.000 në vit</p> <p>Numri total i dëftesave të pagueshme si proporcion i faturave të lëshuara = $100 / 1.000 = 10\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 6
Përshkrimi	Kosto e llogarive të pagueshme për faturë të pagueshme të procesuar.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Një indikator standard dhe rëndom i përdorshëm në identifikimin e kostos së procesimit të çdo fature furnitori.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë reduktimin periodik të kostos që përlllogarit ky indikator. Rezultatet e këtij indikator duhen interpretuar në bashkëshoqërim me indikatorët sekondarë 3 (kosto për faturë të lëshuar) dhe 5 (dëftesat e pagueshme si proporcion i faturave të lëshuara).</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Kostot totale përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve, përfshirë: të ardhurën neto, pensionet dhe kostot e rekrutimit; ▪ Kostot IT; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kostot e nënkontraktimit; ▪ Kosto të tjera, si për shembull kancelarirat dhe furniturat. <p>Në rastet kur stafi financiar është i shpërndarë në organizatë apo janë të specializuar në një drejtim të caktuar, si për shembull menaxherët e projekteve, duhet përfshirë stafi që shpenzon më shumë se 50% të kohës së punës në aktivitete financiare.</p> <p>Për qëllime të këtij indikator, llogaritë e pagueshme përkufizohen si aktiviteti që starton në momentin kur faturat janë gati për t'u regjistruar në sistem dhe përjashton çdo aktivitet parapagues. Faturat e konsoliduara përlllogariten si një faturë e vetme.</p> <p>Numri total i faturave të furnitorëve përkufizohet si numri i faturave procesuar nga Llogaritë e Pagueshme për të njëjtën periudhë.</p> <p><u>Shembull:</u></p> <p>Kosto totale e Llogarive të Pagueshme = 85.000 ALL në vit</p> <p>Numri total i faturave nga furnizuesit = 15.000 në vit</p> <p>Kosto e Llogarive të Pagueshme për faturë të pagueshme të procesuar = $85.000 / 15.000 = 5,67$ ALL/faturë.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 7
Përshkrimi	Proporcioni i pagesave të kryera në rrugë elektronike.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori identifikon proporcionin e të gjitha pagesave të kryera elektronikisht, meqënëse kjo mënyrë pagese ofron kursimin më efektiv në kohë dhe para, krahasuar me sistemet manuale të pagesave.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë rritjen periodike të proporcionit të pagesave që realizohen elektronikisht.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet mbështetur në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Numri total i pagesave i referohet zakonisht atyre transaksioneve që lidhen me pagat, llogaritë e pagueshme dhe shpenzimet për udhëtime.</p>

	<p><u>Shembull:</u> Numri total i pagesave = 10.000 në vit Numri total i faturave të shlyera përmes kanaleve elektronike = 8.000 në vit Proporcioni i pagesave të realizuara elektronikisht rezulton = $8 / 10 = 80\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 8
Përshkrimi	Proporcioni i detyrimeve ende të pashlyera me vjetërsi mbi 90-ditore nga data e faturimit.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori shqyrton kapacitetin e departamentit të financës për të rikuperuar borxhet ende të pashlyera nga klientët. Në rastin konkret është konsideruar si afat maksimal periudha 90-ditore, por në varësi të organizatës, audituesi mund të zgjedhë afate të tjera, të përshtatshme për rastin në fjalë.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë reduktimin periodik në proporcionin e vlerësuar nga ky indikator. Rezultatet duhen konsideruar në bashkëshoqërim me indikatorin sekondar 4.</p>
Përkufizimi	<p>Debitorët totalë përkufizohen si borxhi total ende i pashlyer ndaj organizatës në fund të periudhës fiskale/financiare.</p> <p>Borxhi me vjetërsi mbi 90 ditë përkufizohet si borxhi tregtar që klientët i detyrohen organizatës, i cili ka qëndruar i pashlyer për më shumë se 90 ditë nga momenti i lëshimit të faturës për të njëjtën periudhë financiare.</p> <p>Shënim: autoritetet lokale duhet të përjashtojnë taksat mbi pronën, taksat për shërbimet bashkiake/komunare, qiratë dhe shpërblimet.</p> <p><u>Shembull:</u> Debitorët totalë = 350.000 ALL Borxhi me vjetërsi mbi 90 ditë = 100.000 ALL Proporcioni i borxhit me vjetërsi mbi 90 ditë rezulton = $100 / 350 = 28\%$.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 9
Përshkrimi	<p>Proporcioni i faturave për mallra & shërbime tregtare të shlyera nga organizata brenda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10 ditëve nga blerja; 30 ditëve nga blerja ose brenda afatit të kontraktuar të kredisë.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Një indikator standard dhe rëndom i përdorshëm ky, që identifikon proporcionin e faturave të shlyera nga organizata brenda 10 ditësh, 30 ditësh apo afatit të kontraktuar të kredisë.</p> <p>Organizatrat duhet të synojnë shlyerjen sa më të shpejtë të faturave të tyre.</p> <p>Performanca e këtij indikatori duhet të respektojë kushtet e pranuar të kredisë tregtare.</p>
Përkufizimi	<p>Numri i faturave të pakontestuar për mallrat dhe shërbimet komerciale të shlyera brenda a) 10 ditëve nga momenti i lëvrimit të mallit/shërbimit, dhe b) brenda afateve të parashikuara të kredisë tregtare ose 30 ditë, nëse afati nuk është specifikuar. Duhet shprehur si proporcion i faturave të shlyera nga organizata brenda një viti. Autoritetet lokale duhet të përjashtojnë faturat e paguara nga buxhetet e deleguara të shkollave.</p>

	<p>Koha përlogaritet duke startuar nga momenti kur organizata (jo sektori i pagesave) merr faturën, deri në momentin kur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lëshohet çeku, urdhër/xhirimi ose çdo mjet tjetër pagese; ▪ Njoftohet Thesari apo banka për të kryer pagesën ose kur Thesari apo banka proceson pagesën, nëse organizata ka specifikuar një moment të dytë kur duhet bërë pagesa. <p>Nëse një faturë lëshohet në avancë, periudha 30-ditore apo ajo e specifikuar në termat e kredisë starton në momentin kur lëvrohen kënaqshëm mallrat/shërbimet. Në rastet kur organizata nuk e regjistron datën kur merret fatura, ajo duhet t'i shtojë 2 (dy) ditë datës së shënuar në faturë, përveç rasteve kur funksioni i financës kampionon fatura përgjatë atij viti fiskal për të përfutur një periudhë më të saktë lëvrimi. Nëse përdoret kampionimi, mostra duhet të jetë gjerësisht përfaqësuese e të gjitha faturave të marra nga departamentet e ndryshme brenda organizatës, në momente të ndryshme kohore përgjatë vitit, dhe të konsistojë në të paktën 500 fatura.</p> <p>“Termet e përcaktuara të kredisë” nënkupton termat për të cilat është rënë specifikisht dakord midis organizatës dhe furnitorit dhe jo thjesht termat që furnitori i vendos zakonisht në fund të faturës. Nëse termat nuk përcaktojnë afate të përcaktuara kredie, atëherë afati merret i barabartë me 30 ditë.</p>
Numri referues	Indikatori sekondar 10
Përshkrimi	Kosto e administrimit të pagave për punonjës të paguar.
Argumentimi dhe impakti i pritshëm mbi sjelljen	<p>Indikatori synon të vlerësojë koston e pagimit të një punonjësi si tregues të kosto-efektivitetit të funksionit të pagave.</p> <p>Organizatave duhet të syojnë reduktimin periodik të vlerës së këtij indikatori.</p> <p>Shënim: Në disa organizata, ky funksion mund t'i përkasë Burimeve Njerëzore. Në raste të tilla, indikatori duhet plotësuar nga ky funksion organizativ.</p>
Përkufizimi	<p>Indikatori duhet bazuar në shifrat e vitit më të fundit financiar.</p> <p>Kostot totale vjetore të administrimit të pagave përkufizohen si kosto totale e operimit të funksionit administrativ të pagave brenda një viti dhe duhet të përfshijnë:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostot e punonjësve, përfshirë: të ardhurën neto, pensionet dhe kostot e rekrutimit; ▪ Kostot IT; ▪ Kostot e akomodimit; ▪ Kostot e nënkontraktimit; ▪ Kosto të tjera, si për shembull kancelarirat dhe furniturat. <p>Përlogaritjet më pas numri total i punonjësve, duke numëruar punonjësit në listën e pagave. Duhet përfshirë të gjithë punonjësit që kanë marrë të paktën një pagë përgjatë vitit financiar.</p> <p><u>Shembull:</u> Kosto totale e administrimit të pagave në vit = 800.000 ALL Numri total i punonjësve = 2.500 Kosto për punonjës të paguar = 800.000 / 2500 = 320 ALL/punonjës.</p>

Indikatorë të Performancës



Seria: botime KLSH – 05/2015/40