**RAPORT GJETJESH PËR VLERËSIMIN**

**E EFEKTEVE TË REFORMËS STRUKTURORE NË**

**MTM**

Instituti për Studime Publike e Ligjore (ISPL) është duke zbatuar projektin ‘***Rritja e efektivitetit të reformës strukturore në funksionin politikëbërës të Ministrisë së Turizmit dhe Mjedisit dhe Ministrisë së Bujqësisë dhe Zhvillimit Rural’ në kuadër të projektit*** ‘*Dialog për zhvillim politikash gjithëpërfshirëse në Shqipëri (ideAL)*’, i financuar nga Bashkimi Evropian në Shqipëri në kuadër të Mbështetjes për Shoqërinë Civile – IPA Civil Society Facility and Media Programme 2018 – 2019, dhe i zbatuar nga Co-PLAN, Instituti për Zhvillimin e Habitatit.

Në vitin 2017, qeveria shqiptare adoptoi një reformë strukturore të të gjitha ministrive bazuar në studimin “Reformimi i sistemit të qeverisjes. Aparati i ministrive - model organizimi strukturor - tetor, 2017”. Tashmë, pas pak më shumë se tre vitesh, një proces i imët njohjeje, kuptimi, analize dhe raportimi i efektit të riorganizimit të portofoleve dhe strukturave, përmes pilotimit në dy ministri, me fokus Drejtoritë e Përgjithshme të Politikave, është i nevojshëm të ndërmerret për të identifikuar problemet e ndërlidhura me këtë qasje strukturore në nivelin e ministrive. Kuptimi, perceptimet dhe eksperiencat e nëpunësve civilë të Drejtorive të Përgjithshme të Politikave, kryesisht në nivele drejtuese, paraqesin një rëndësi parësore. Çdo gjetje përmes intervistave të tyre do të ndërlidhet me analizën e thelluar të reformimit strukturor të ministrive referuar aparatit politikbërës ministror dhe do të ndahet me vetë ministrinë si dhe Departamentin e Administratës Publike.

PËRMBAJTJA E PYETËSORIT

Në MTM është synuar realizimi i intervistave me të gjitha nivelet e drejtorive të politikave dhe programeve, për aq sa struktura e ministrisë përfshin të tilla.

Intervistat janë zhvilluar në të gjitha nivelet, bazuar në një pyetësor të strukturuar rreth cështjeve të mëposhtme:

1. Ristrukturim më të imët brenda Drejtorisë së Përgjithshme dhe drejtorive në varësi të saj (nëse është rasti)
2. Shtim dhe/ose rishpërndarje personeli
3. Plotësim i aftësive të caktuara brenda sektorëve apo drejtorive
4. Procedura koordinimi për efikasitet të shtuar mes sektorëve apo drejtorive
5. Kuptueshmëria e koncepteve dhe proceseve të politikbërjes

MTM ka dy drejtori te pergjithshme politikash. Deri ne momentin e shkrimit te ketij raporti, në MTM u kryen gjithsej 10 intervista në të gjitha nivelet. Në këtë fazë janë përfunduar intervistat në drejtorinë e Programeve.

Në këtë fazë në MTM është mundësuar realizimi i 10 intervistave në të gjitha nivelet e Drejtorise së Pergjithshme te Politikave ne Mjedis (*sipas Tabelës nr.1).* Intervistat janë realizuar me strukturat e mëposhtme:

* Drejtoria e Politikave dhe Strategjive të Zhvillimit në Mjedis – 2 specialistë
* Drejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit - 1 Drejtor, 1 Përgjegjës Sektori, 3 Specialistë
* Drejtoria e Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve në Mjedis – 1 Përgjegjës Sektori, 3 specialistë

| Nr. | Pozicioni |
| --- | --- |
| 1 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 1Drejtoria e Politikave dhe Strategjive të Zhvillimit në Mjedis |
| 2 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 2Drejtoria e Politikave dhe Strategjive të Zhvillimit në Mjedis |
| 3 | Emërtimi i pozicionit: DrejtorDrejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit |
| 4 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 1 Sektori i Pyjeve dhe KullotaveDrejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit |
| 5 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 2Sektori i Pyjeve dhe Kullotave Drejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit |
| 6 | Emërtimi i pozicionit: Specialist Sektori i Cilësisë dhe Pastërtisë së MjedisitDrejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit |
| 7 | Emërtimi i pozicionit: Specialist Sektori i Programit të Mbrojtjes Mjedisore dhe Biodiversitetit Drejtoria e Programeve të Zhvillimit të Mjedisit  |
| 8 | Emërtimi i pozicionit: Përgjegjës Sektori Sektori i Përgatitjes dhe Fizibilitetit të Projekteve për Mbrojtjen e Mjedisit, Natyrës dhe BiodiversitetitDrejtoria e Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve të Mjedisit |
| 9 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 1Sektori i Përgatitjes dhe Fizibilitetit të Projekteve për Pastrimin e Mjedisit dhe Trajtimin e Mbetjeve Drejtoria e Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve të Mjedisit |
| 10 | Emërtimi i pozicionit: Specialist 2Sektori i Përgatitjes dhe Fizibilitetit të Projekteve për Pastrimin e Mjedisit dhe Trajtimin e Mbetjeve Drejtoria e Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve të Mjedisit |

GJETJET E INTERVISTAVE

1. *Kuptueshmëria e konceptit të politikëbërjes*
2. Vleresimi/opinioni i përgjithshëm mbi strukturën e re të Drejtorisë së Përgjithshme: A është i duhur ky ristrukturim? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta.

Në përgjithesi ristrukturimi i Ministrise ne Drejtori politikash, projektesh dhe programesh, konsiderohet nga punonjësit e intervistuar si jo i duhuri për arsye se u krye në mënyrë të menjëhershme dhe u bë një kalim i menjëhershëm nga një formë organizimi në një tjetër pa u bërë konsultime të gjera, si edhe për shkak të kalimit në një praktikë funksionimi të panjohur më parë. Të intervistuarit theksuan se ristrukturimi nuk ka qenë eficient, pasi programet, politikat dhe strategjitë janë një proces jo i ndarë.

1. Qartësia e konceptit të funksionit sipas reformës strukturore të 2017: funksioni politikbërje vs. programim vs. projekte. Dallimi mes hartimit të politikave dhe hartimit të programeve. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: sa të intervistuar e kanë të qartë dhe sa jo.

Të intervistuarit theksuan se nuk ka dhe nuk ndiqet një model i qartë e i unifikuar bashkëpunimi dhe koordinimi midis drejtorive.

Ata mendojnë se ndarja dhe koncepti nuk kanë qenë të qartë. Në përgjithësi i kanë ngatërruar këto koncepte, madje kjo ngatërresë është e përditshme. Administrata ishte e papërgatitur më parë për këtë formë funksionimi dhe u ndodh në konfuzion për kryerjen e detyrave. Nuk u bë ndarja e detyrave midis drejtorive dhe të qartësohej funksioni i drejtorive. Madje, ata theksuan se në përgjithësi është vazhduar me detyrat funksionale dhe fushat e ekspertizës së strukturës së mëparshme. Drejtoritë e politikave, programimit dhe projekteve luajnë më shumë rolin e drejtorive teknike se sa rolin e tyre, pra referuar funksionit për të cilin u ngritën.

Kishte të intervistuar që theksuan se në kuptimin e tyre procesi i hartimit të politikave i koncepton politikat ndërsa programet i zbërthejnë ato dhe ‘i vënë në lëvizje’ këto politika. Programet zhvillojnë dokumente planifikuese dhe programore, mbi bazën e të cilave konceptohen projektet. U soll si shembull rasti për sektorin e pyjeve ku ministria është në kushtet e fillimit të hartimit të akteve të legjislacionit dhe nënligjore të reja bazuar në Dokumentin e Politikave për Pyjet dhe ligjit të ri për pyjet.

Të intervistuarit theksuan se edhe përshkrimet e punës të përditësuara jane disi teorike, ndërsa në terma praktike ende vazhdon koncepti i funksionimit me strukturën e vjetër të para 2017.

1. Vlerësimi i cilësisë së dokumenteve politike të hartuara nga Drejtoria e Politikave. Përmirësimet e sugjeruara. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

U theksua se Drejtoria e Politikave ka hartuar vetëm dokumente politike të fushës së përgjegjësisë sipas ekspertizës së punonjësve, jo për të gjitha fushat që mbulon ministria.

Pati edhe të intervistuar që theksuan se aktet dhe dokumentat e përgatitura nga Drejtoria e Politikave janë të një cilësie të lartë për arsye kjo të përgatitjes së lartë profesionale që kanë specialistët e kësaj drejtorie. U theksua se aktet ligjore hartohen nga ministria në bashkëpunim me projekte vendase dhe të huaja në përputhje me direktivat e BE-së, dhe për ndjekjen e tyre ka vendime dhe rregullore për mënyrën e konceptimit dhe përfundimin e një akti.

1. Vlerësimi i cilësisë së dokumenteve programore të hartuara nga Drejtoria e Programeve. Përmirësimet e sugjeruara. A zbërthehet çdo politikë e hartuar nga Drejtoria e Politikave me programet përkatëse, sipas fushave? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Aktualisht, 1 specialist angazhohet në disa fusha teknike, ndërkohë që për shkak të vetë natyrës teknike të fushave që mbulon drejtoria, dhe duke qenë se shpeshherë lind nevoja për të diskutuar në nivel teknik çështjet dhe është e nevojshme forcimi dhe shtimi i kapaciteteve teknike për secilën fushë. është domosdoshmëri që për çdo fushë të ketë të paktën 2 specialistë me njohuri shumë të mira në fushat përkatëse. Kjo e bën të vështirë angazhimin.

1. Autorësia e hartimit të draft strategjive, draft akteve ligjore, Vlerësimeve të Ndikimit Rregullator (RIA). Procedura e ndjekur. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Drejtoria e Politikave ka hartuar vetëm dokumenta politike të fushës së përgjegjësisë sipas ekspertizës, jo për të gjithë sektorin e Mjedisit. Draft strategjitë dhe draft aktet ligjore, RIA për fushën e ndryshimeve klimatike, cilësisë së ajrit, kimikateve, ozonhollueseve, janë ndjekur nga specialisti që mbulon atë fushë në Drejtorinë e Politikave të Mjedisit. Për fushat e tjera, përgatitja e këtyre dokumentave ndiqet nga drejtoritë e tjera sipas fushave të përgjegjësisë. Ndërsa draft strategjitë i harton Drejtoria e Politikave, aktet ligjore ndiqen kryesisht nga Drejtoria e Programeve. Në raste të rralla kërkohet mendimi i Drejtorisë së Politikave për këto akte.

1. Monitorimi i realizimit të politikave dhe programeve. Kush e kryen dhe si. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Lidhur me monitorimin, të intervistuarit theksuan se procesi i monitorimit ka disa mangësi. Disa prej tyre iu referuan monitorimit si një proces që edhe mungon.

1. Shkalla e njohjes me detyrat e funksionit të drejtorëve, përgjegjësve të sektorëve dhe specialistëve sipas përshkrimit të vendit të punës.
2. *Struktura*
* Përballimi i detyrave nga drejtoritë në raport me detyrimet që rrjedhin nga legjislacioni përkatës.

Të intervistuarit theksuan se si rezultat i ndarjes së shpejtë, objektivi dhe qëllimi i fushës së veprimtarisë së sektorit nuk u ndërthurën me njëra-tjetrën. Të intervistuarit vunë në pah se roli i ministrisë është ai i hartimit të politikave në fushën e Turizmit dhe Mjedisit. Ndarja solli që edhe strukturat të kishin probleme. Kështu, u nda shqetësimi se hartimi i projekteve me një organigramë me 3 persona (1 P/Sektori dhe 2 Specialistë) nuk ndihmon të hartohen projekte të qarta dhe të realizueshme, pasi ky proces ka shumë elementë teknikë që kërkon më shumë burime njerëzore. Po ashtu, Drejtoria e Politikave për të funksionuar kërkon më shumë personel, pasi 4 specialistë nuk mund të hartojnë politikat për çdo fushë përgjegjësie të ministrisë. Po ashtu, kjo Drejtori nuk ka përgjegjës sektori.

U theksua se ngarkesa e punës është madhe edhe për shkak të mungesës së personelit. Specialistët shpeshherë janë të mbingarkuar me detyra. Janë përballuar e vijojnë të përballohen ngarkesa të mëdha pune nga ana e tyre.

Së fundi, u theksua nevoja e krijimit të strukturave që në emërtesë të tregojnë funksionin e drejtorisë

* Nevoja për shtim, ndryshim apo thjeshtim strukturash në nivel drejtorish.

Të intervistuarit theksuan se ka nevojë për shtim personeli kryesisht dhe një riorganzimin më të mirë strukturash.

1. Drejtoria e Politikave
* Përballimi i detyrave nga sektorët në raport me detyrimet që rrjedhin nga legjislacioni përkatës. Vlerësimi i Drejtorit dhe vlerësimet e përgjegjësve të sektorëve/specialistëve. Sektorët problematikë. Arsyet.

Drejtoria e politikave nuk ka sektorë për secilën nga fushat që ministria mbulon, pra fushën e pyjeve, ndryshimeve klimatike, cilësinë ajrit. Pra të ketë 3(tre) sektorë gjithsej. Aktualisht pa asnjë sektor dhe me nga një person sipas fushave përkatëse e ka shumë të vështirë të ushtrojë funksionet e saj.

* Nevoja për shtim strukturash në nivel sektorësh. Sa sektorë duhen shtuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Drejtoria e Politikave nuk ka asnjë sektor, siç u vu në pah më lart.

Një prej të intervistuarve theksoi se për shkak të natyrës shumë teknike që çdo fushë ka në vetvete, si dhe për të patur dokumente politikë dhe zbatim sa më cilësor të tyre, është e nevojshme që cdo fushë të ketë sektorin e vet që t’a mbulojë, me 2-3 specialistë të fushës. Për shembull, fusha e ajrit, ozonholluesve dhe kimikateve mbulohen nga 1 specialist, gjë që sjell një ngarkesë të madhe pune.

* A ka nevojë për ndryshim strukture në nivel sektorësh

Të intervistuarit theksojnë që ka nevojë për ndryshime të tilla. Përsëri, i njëjti shqetësim për Drejtorinë e Politikave u vu në pah që ka nevojë të adresohet.

* Sektorë të tjerë të domosdoshëm dhe fushat e politikave që duhet të mbulojnë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Nevoja për reduktim të numrit të sektorëve: cilët sektorë ekzistues duhen hequr dhe sa duhet të jetë numri i përgjithshëm i sektorëve të Drejtorisë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Jo, nuk ka nevojë pëpr reduktim sektorësh, por shtim të tyre. Shih për Drejtorinë e Politikave.

* Nevoja për ndryshim strukture në nivel sektorësh (p.sh. bashkim apo thjeshtim sektorësh) për të prodhuar më shumë efikasitet. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Nevoja për Drejtorinë e Politikave u përsërit nga të intervistuarit. Po ashtu, sipas të intervistuarve, u theksua se në mënyra e organizimit të duhur strukturor sjell probleme të ndërveprimit dhe realizimit të punës. Efikasitetin të intervistuarit e lidhën edhe me kapacitete të kufizuara të formimit profesional. U përmendën sektorët që mbulojnë pyjet, kullotat dhe biodiversiteti apo edhe puna e Agjencisë Kombëtare të Pyjeve apo Agjencisë së Zonave të Mbrojtura.

* Vijimësia sektoriale/fushave të përgjegjësisë në të tre drejtoritë e Drejtorisë së Përgjithshme të Politikave dhe Zhvillimit. A është cdo sektor i Programeve/Projekteve i mbuluar, së paku nga një specialist, tek Drejtoria e Politikave? Po anasjelltas? Propozimet dhe arsyetimet e të intervistuarve.
1. Drejtoria e Programeve
* Përballimi i detyrave nga sektorët në raport me detyrimet që rrjedhin nga legjislacioni përkatës. Vlerësimi i Drejtorit dhe vlerësimet e përgjegjësve të sektorëve/specialistëve. Sektorët problematikë. Arsyet.

Të intervistuarit theksuan se janë njohur me detyrat, pritshmëritë dhe objektivat e vendit të punës. Gjithsesi, ata ritheksuan se, edhe nëse ideja e ristrukturimit mund të ketë qenë e mirë, ajo nuk lidhet me punën e një ministrie, por të një strukture apo institucioni që ofron edhe shërbime, në të cilat proceset janë zinxhir. Në praktikë dhe për realitetin e administratës shqiptare nuk duket të ketë qenë zgjedhja më e përshtatshme për të realizuar funksionalitetin.

* Nevoja për shtim strukturash në nivel sektorësh. Sa sektorë duhen shtuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Nje ndarje e mirë referuar ndërlidhjes së nënsektorëve do të ishte që pyjet, biodiversiteti, zonat e mbrojtura dhe ndryshimet klimatike të jenë në një drejtori me tre sektorë, me qëllim realizimin e menaxhimit me bazë ekosistemi, ashtu sikurse shprehet dhe në dokumentat politike ndërkombëtare, ndërsa ajri, mbetjet dhe kimikatet në një drejtori tjetër me 3 sektorë. Të dyja këto drejtori të përbënin Drejtorinë e Pergjithshme për Mjedisin. Organizimi sipas problemeve të punës – p.sh, pyjet, biodiversiteti, etj. – do ishte më i përshtatshëm.

* Sektorë të tjerë të domosdoshëm dhe fushat e programeve që duhet të mbulojnë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Nevoja për reduktim të numrit të sektorëve: cilët sektorë ekzistues duhen hequr dhe sa duhet të jetë numri i përgjithshëm i sektorëve të Drejtorisë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksuan se nuk është rasti i reduktimit të sektorëve.

* Nevoja për ndryshim strukture në nivel sektorësh (p.sh. bashkim apo thjeshtim sektorësh) për të prodhuar më shumë efikasitet. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
1. Drejtoria e Projekteve
* Përballimi i detyrave nga sektorët në raport me detyrimet që rrjedhin nga legjislacioni përkatës. Vlerësimi i Drejtorit dhe vlerësimet e përgjegjësve të sektorëve/specialistëve. Sektorët problematikë. Arsyet.

Punonjësit e kësaj drejtorie theksuan se janë gjithë kohën të ngarkuar me detyra. Për shembull, ata theksuan se kohën më të madhe të punës e merr menaxhimi i projekteve IPA CBC që menaxhon sektori, në të cilat MTM është partner.

Ngarkesa e sektorëve të kësaj drejtorie është e njëjtë. Edhe në krahasim me sektorët e Drejtorisë se Programeve dhe Politikave kjo ngarkesë është pak a shumë e njëjtë.

* Nevoja për shtim strukturash në nivel sektorësh. Sa sektorë duhen shtuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksuan se ka nevojë për rishikim në kontekstin e ndarjes së fushave të përgjegjësisw dhe bashkim me sektorin përkatës në Drejtorinë e Programeve dhe të Politikave e strategjive për cdo fushë, duke patur një sektor për çdo fushë të mjedisit (për fushat kryesore), nisur nga përvoja e viteve të fundit.

* Sektorë të tjerë të domosdoshëm dhe fushat e projekteve që duhet të mbulojnë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Përsëri u theksua nevoja që në këtë drejtori të ketë më shumë specialistë. Aktualisht ka vetëm 2(dy). Nuk është e mundur të adresohen punët vetëm me kaq personel. Duhet të shtohet Drejtoria me të paktën edhe 1(një) specialist që të mbulohen të gjitha fushat e përgjegjësisë së ministrisë.

* Nevoja për reduktim të numrit të sektorëve: cilët sektorë ekzistues duhen hequr dhe sa duhet të jetë numri i përgjithshëm i sektorëve të Drejtorisë. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Nevoja për ndryshim strukture në nivel sektorësh (p.sh. bashkim apo thjeshtim sektorësh) për të prodhuar më shumë efikasitet. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Nuk ka nevojë për reduktim apo mdryshim strukture në nivel sektorësh.

1. *Personeli*
2. Drejtoria e Politikave
* Mjaftueshmëria e personelit në cdo sektor të Drejtorisë përkundrejt fushave të mbuluara nga sektorët ekzistues. A ka së paku një specialist për cdo fushë të cdo sektori? Nëse jo, sa përgjegjës sektori dhe/ose specialistë mungojnë? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Drejtoria e politikave nuk ka sektor të vecantë në varësinë e saj, por ka vetëm 4 specialistë. Kjo sjell sidomos probleme në respektimin e afateve të mbylljes së punëve.

* Ngarkesa në punë e specialistëve dhe përgjegjësve të sektorëve. Sa dhe cilët sektorë janë të mbingarkuar në mënyrë rutinore dhe cilët të nëngarkuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Ngarkesa është e madhe, theksuan një pjesë e të intervistuarve. Disa të tjerë theksuan se nuk janë në gjendje t’a gjykojnë. Për shkak të kapaciteteve të kufizuara teknike, ndërkohë që detyrimet janë të mëdha, specialistët shpeshherë janë të mbingarkuar me detyra.

* Sektorët që kanë nevojë për ndryshim në personel (shtim ose reduktim): emrat e sektorëve. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksuan se e gjithë Drejtoria ka nevojë për shtim personeli, por më urgjente dhe më e rendesishme për momentin është ristrukurimi sipas funksioneve që ushtron, pra ngritja e sektorëve sipas veprimtarisë, duke shtuar drejtorinë me 3 sektorë.

* Sektorët që kanë nevojë për lëvizje paralele personeli (specialistësh) për arsye optimizimi të aftësive/eksperiencës së tyre. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Mjaftueshmëria e personelit në cdo sektor të Drejtorisë përkundrejt fushave që *duhet* të mbulohen *në rast shtimi* të sektorëve. Sa përgjegjës sektori dhe specialist shtesë do të duhen sipas propozimeve? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervituarit mendojnë se kjo drejtori duhet të zgjerohet në 3 sektorë të vecantë, në mënyrë që cdo fushë të adresohet sic duhet.

* Pengesat në drejtim të plotësimit të Sektorëve me mungesa me personelin e duhur.
* Përputhja e detyrës kryesore së specialistëve sipas Përshkrimit *të përditësuar* të Punës me detyrat që specialistët kryejnë në realitet.

Të intervistuarit theksuan se është e pamundur që në Drejtorinë e Politikave, aktualisht me nga nje specialist për fushë, të realizohet puna e të gjithë Drejtorisë. Eshtë e pamundur që një specialist të përcaktojë politikat e Ministrisë në lidhje me ndryshimet klimatike apo pyjet. Do të ishte e mira që për cdo fushë që mbulon drejtoria e politikave të kishte një sektor më vete që do të mbulonte politikat në fushën e pyjeve apo ndryshimeve klimatike.

1. Drejtoria e Programeve
* Mjaftueshmëria e personelit në cdo sektor të Drejtorisë përkundrejt fushave të mbuluara nga sektorët ekzistues. A ka së paku një speciaklist për cdo fushë të të cdo sektori? Nëse jo, sa përgjegjës sektori dhe/ose specialistë mungojnë? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Lidhur me programet, të intervistuarit theksuan se programet hartohen duke u mbështetur pjesërisht tek donatorët. Një pjesë e programeve hartohen në Drejtorinë e Projekteve nw MTM, njw pjesw tjetwr bashkë-hartohet me donatorin. Pra, ka një larmi të identifikimit dhe hartimit të programeve dhe kjo bën që ndoshta deri tani të jenë realizuar disa programe. Kishte edhe të intervistuar që mendojnë se ka nevojë të shtohet personeli me të paktën nga 1 për cdo sektor të pyjeve, biodiversitetit dhe zonave të mbrojtura.

* Ngarkesa në punë e specialistëve dhe përgjegjësve të sektorëve. Cilët sektorë janë të mbingarkuar në mënyrë rutinore dhe cilët të nëngarkuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksojnë se janë mjaftueshëm të ngarkuar, duke marrë në konsideratë përafrimin e legjislacionit, zbatueshmërinë, koordinimin ndërinstitucional dhe me vetëqeverisjen vendore. Kjo ndikon edhe cilësinë e programeve, ose në atë që një pjesë e tyre hartohen nga donatorët, apo në bashkëpunim me donatorët.

* Sektorët që kanë nevojë për ndryshim në personel (shtim ose reduktim): emrat e sektorëve. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Ndër të intervistuarit pati sugjerime për shtimin e të paktën nga 1 specialist për cdo sektor të pyjeve, biodiversitetit dhe zonave të mbrojtura. U theksua edhe se sektori i ndryshimeve klimatike, nëse krijohet, duhet të jetë së bashku me sektorët e biodiversitetit dhe zonave të mbrojtura (sektori i natyrës), sektorin e pyjeve, sepse vetëm në këtë mënyrë arrihet menaxhimi me bazë ekosistemi, i cili bën të mundur parandalimin dhe zbutjen e efekteve të ndryshimeve klimatike, që vjen si pasojë e menaxhimit jo të duhur të pyjeve, biodiversitetit e tokës.

* Sektorët që kanë nevojë për lëvizje paralele personeli (specialistësh) për arsye optimizimi të aftësive/eksperiencës së tyre. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Mjaftueshmëria e personelit në cdo sektor të Drejtorisë përkundrejt fushave që *duhet* të mbulohen *në rast shtimi* të sektorëve. Sa përgjegjës sektori dhe specialist shtesë do të duhen sipas propozimeve? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Pengesat në drejtim të plotësimit të Sektorëve me mungesa me personelin e duhur.
* Përputhja e detyrës kryesore së specialistëve sipas Përshkrimit *të përditësuar* Punës me detyrat që specialistët kryejnë në realitet.

Mbështetur në detyrat e sektorit dhe emërtimit të ristrukturimit të Drejtorisë së Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve të Mjedisit, vërehet që nuk ka një përputhje me objektivat dhe detyrat e këtij sektori.

1. Drejtoria e Projekteve
* Mjaftueshmëria e personelit në cdo sektor të Drejtorisë përkundrejt fushave të mbuluara nga sektorët ekzistues. A ka së paku një specialist për cdo fushë të të cdo sektori? Nëse jo, sa përgjegjës sektori dhe/ose specialistë mungojnë? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksuan se hartimi i projekteve sipas organigramës me 3 persona (1 P/Sektori dhe 2 Specialist) është e pamundur të realizohet.

Kishte edhe të intervistuar që ndanë mendimin se ka personel mjaftueshëm për aq detyra sa mbulon aktualisht. Ata e mbështetën këtë qasje tek fakti se projektet hartohen nga një grup pune me një sërë ekspertësh, të cilët janë brenda institucionit, ose nga kërkesat e operatorëve vendas apo të huaj për zbatimin e një projekti në bashkëpunim midis institucionit dhe kërkesës së përfaqësuesit të projektit.

Si rregull duhet të monitorohet realizimi i projektit, i cili është i miratuar me një akt apo kontratë midis palëve, në të cilën përcaktohen qartë detyrat dhe kushtet ndërmjet tyre.

* Ngarkesa në punë e specialistëve dhe përgjegjësve të sektorëve. Cilët sektorë janë të mbingarkuar në mënyrë rutinore dhe cilët të nëngarkuar? Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.

Të intervistuarit theksuan se detyrat administrave për hedhjen dhe raportimin teknik dhe financiar të projekteve në kuadër të programeve IPA CBC, apo edhe përgatitja e dosjeve elektronike dhe fizike për certifikim në FLC merr shumë kohë.

U theksua se hartimi i projekteve me një organigramë me 3 persona (1 P/Sektori dhe 2 Specialist) është i pamundur për realizimin e projekteve të qarta dhe të realizueshme, pasi ka shumë elementë teknikë që kërkojnë më shumë burime njerëzore.

* Sektorët që kanë nevojë për ndryshim në personel (shtim ose reduktim): emrat e sektorëve. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Sektorët që kanë nevojë për lëvizje paralele personeli (specialistësh) për arsye optimizimi të aftësive/eksperiencës së tyre. Koincidencat e vlerësimeve mes pozicioneve të ndryshme përkundrejt opinioneve të vecanta: jepni referenca të sakta.
* Pengesat në drejtim të plotësimit të Sektorëve me mungesa me personelin e duhur.
* Përputhja e detyrës kryesore së specialistëve sipas Përshkrimit *të përditësuar* Punës me detyrat që specialistët kryejnë në realitet.

Të intervistuarit sugjeruan që ndryshimet e strukturës duhen parë në një këndvështrim më makro, dhe jo nga këndveshtrimi i një sektori.

Në fushën e menaxhimit të mbetjeve u sugjerua ngritja e strukturave në nivele monitoruese dhe inspektuese.

Të intervistuarit sugjeruan që struktura përgjegjëse për IPA-t (IPA Unit përfshirë këtu dhe SPO) e cila është e ndarë si strukturë midis 3 përfaqësuesve nga Drejtoria e Integrimit dhe 1 përfaqësuesi nga Sektori i Konceptimit dhe Fizibilitetit të projekteve IPA të jetë e unifikuar në një strukturë me një linjë raportimi (jo në 2 drejtori të ndryshme).

Sektori i menaxhimit të mbetjeve në fushën funksionale dhe numrit të personelit, kërkon një rritje të numrit të nëpunësit civil në cilësinë e fushës së arsimimit, pasi kërkohen inxhinierë gjë që duhet të sigurohet.

Të intervistuarit sugjerojnë që Drejtoria e Përgjithshme të Politikave dhe Zhvillimit të zgjerohet në përmbajtje të përgjithshme me propozimet e sektorëve të sipërcituar.

Po ashtu, u sugjerua:

* të shtohen sektorët në fushën e menaxhimit të mbetjeve, monitorimit, mbledhjes së të dhënave dhe koordinimin ndëristitucional në fushën e mbetjeve;
* të shtohet personeli në sektorin e vlerësimit dhe koordinimit të projekteve në fushën e menaxhimit të mbetjeve;
* të shtohet personeli në sektorin e Përgatitjes dhe Fizibilitetit të Projekteve për Pastrimin e Mjedisit dhe Trajtimin e Mbetjeve.

Ata theksuan që të merren masa për përmirësimin e bashkëpunimit mes njësive për punët në grup dhe koordinimin institucional dhe ndër-institucional.

1. *Aftësitë*
2. Përshtatshmëria e afësive profesionale të Sektorëve me detyrat e tyre kryesore funksionale. Në cfarë fushash ka mangësi.

Të intervistuarit mendojnë në përgjithësi se afësitë profesionale të sektorëve janë të përshtatura me detyrat e tyre kryesore funksionale ose pjesërisht në disa raste. Si shembull pozitiv, mund të ndahet rasti i një punonjësi në sektorin e mbetjeve që formimi profesional i përgjigjet fushës së veprimit të institucionit (ky punonjës angazhohet që prej 2011 në këtë sektor). Përmirësime duhen bërë në formatimin dhe ngritjen e sektorëve sipas funksioneve që ushtrojnë ato.

Kishte edhe të intervistuar që ndanë mendimin se këto janë politika të burimeve njerëzore, edhe pse u theksua se cdo punonjës i Drejtorisë së Përgjithshme të Politikave dhe Zhvillimit të Mjedisit duhet të jetë ekspert mjedisi, me profil sipas fushave të përgjegjësisë që mbulon, si p.sh. specialistë të mbrojtjes së natyres, biodiversitetit dhe zonave të mbrojtura, etj.

1. Përshtatshmëria e arsimimit të specialistëve me fushat kryesore të përgjegjësisë që u janë ngarkuar.

Të intervistuarit në përgjithësi mendojnë se arsimimi i specialistëve është në përputhje me fushat fushat kryesore të përgjegjësisë që u janë ngarkuar.

1. Sasia dhe përshtatshmëria e trajnimeve të marra nga specialistët me detyrat e tyre kryesore.

Një ndër cështjet për të cilën shumica e të intervistuarve ndanë të njëjtin shqetësim ishte se trajnimet kanë qenë të pakta apo aspak. U përmend nevoja përtrajnime të thelluara për sa i përket Fondeve IPA III, në aspektin e programimit dhe të zbatimit, me përjashtim të një trajnimi të ofruar herët nga ASPA e CFCU.

Është e nevojshme, u theksua, ngritja e kapaciteteve teknike të larta për cdo fushë.

Në dy raste u nda informacioni se punonjësit kanë kryer disa trajnime që prej vitit 2006 nga UNDP Albania, World Bank, Cooperazione Italiana, projektet SMEI II dhe III të Ministrisë se Integrimit dhe BE-së.

1. Autorësia e hartimit të draftpolitikave, draftprogrameve dhe draftprojekteve. Kush i harton draftet fillestare: nëpunësit e sektorëve apo subjekte të treta jashtë ministrisë?

Hartimi i Politikave është një cështje që trajtohet në mënyra të ndryshme. Një pjesë vijnë të hartuara nga donatorët, një pjesë hartohen në Drejtorinë e Projekteve në MTM, një pjesë bashkë-hartohen me donatorin. Pra ka një larmi situatash edhe pse autorësia e hartimit të draftpolitikave në përgjithesi mbetet brenda Drejtorisë së Politikave ose në bashkëpunim me Drejtorinë e Projekteve kur draft-politikat hartohen nga organizata të tjera si UNDP, GIZ, Banka Botërore, etj. Kjo edhe për shkak të vështirësisë së procesit. Kështu, pjesë e procesit të hartimit të politikave është edhe kërkesa për hartimin e RIA-s e cila është risi dhe kërkon kapacitete.

U theksua se nuk kanë qenë të shpeshta proceset e hartimit të akteve të tilla, por kur janë hartuar kanë qenë shpesh të tretë jashtë Ministrisë, në bashkëpunim me specialistët e drejtorive të angazhuar në të tilla procese. Angazhimi i punonjësve bëhet në varesi të dokumentit dhe fushës në të cilën hartohet politika. Në vlerësimin e të intervistuarve, ky proces ka mangësi dhe sugjerohet që të ketë përmirësime të kuadrit profesional si dhe ndërveprim më të mirë në këtë proces.

1. Cilësia e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave/informacioneve të nevojshme përpara hartimit të draft dokumenteve politke, programore e projekteve.

Të intervistuarit theksojnë se të dhënat merren nga studimet, por në përgjithësi janë të magëta, vecanërisht në fushwn e natyrës. Kjo pwr arsye të buxheteve të kufizuara, po edhe sepse janë pothuaj inekzistente nga ana e njësive të vetëqeverisjes vendore.

U vu në pah nga të intervistuarit se të dhënat ushqejnë procedurën e RIA/VNRsë dhe kjo kërkon rritje të kapaciteteve teknike në mbledhjen dhe përdorimin e të dhënave, ndër të tjera. Ato kërkohen nga drejtoria e projekteve, në bashkëpunim me drejtorinë e financave, në kohën e hartimit të PBA-se ose të thirrjes së projekteve.

Po ashtu, të intervistuarit vunë në pah një tjetër problematikë që lidhet me informacionet: u nda pakënaqësia e mos shpërndarjes së informacionit në gjithë sektorët teknik dhe të fushës së projektit specifik.

Të intervistuarit nga sektorët e projekteve theksojnë se problematika nuk ka qëndruar ndonjëherë në mbledhjen dhe analizimin e të dhënave apo informacioneve përpara hartimit të projekteve. Projektet në përgjithesi në letër janë të hartuara shumë mirë dhe paraqesin një panoramë të plotë të problematikës që duan të adresojnë. Të intervistuarit nga Drejtoria e Konceptimit dhe Fizibilitetit të Projekteve të mjedisit theksuan për shembull se informacionet për identifikimin e projekteve të nevojshme nisin nga pritoritetet e BE-së për projektet IPA kombëtare, nga fushat e thirrjeve për projektet IPA CBC të programeve të ndryshme dhe nga masat e identifikuara në strategjitë dhe planet e veprimit të fushës së natyrës dhe biodiversitetit për projektet e GEF (që siguron financime të vazhdueshme për fushën e e mbrojtjes së natyrës).

1. Sugjerimet e të intervistuarve për përmirësime për pikat e mësipërme.

Të intervsituarit sugjerojnë se është e nevojshme të kemi një rishpërndarje më të mirë të personelit referuar punëve. Po ashtu, kërkesa për trajnime është në përgjithësi e pranishme. Një tjetër sugjerim është ai i shtesës në personel me njerëz që i përshtaten kërkesave të pozicionit të punës. Për shembull, është sugjeruar të ngrihen 3 sektorë në Drejtorinë e Politikave, të cilat vlerësohet se do sjellin përmirësime në punë.

1. *Procedurat e koordinimit*
2. A ekzistojnë procedura që sigurojnë vertikalitetin funksional Drejtori POlitkash-Drejtori Programesh-Drejtori Projektesh?

Të intervistuarit ndahen në dy grupe të mëdha, por pjesa më e madhe mendon se s’kanë rëndësi të madhe procedurat. Kjo sepse në praktikë punohet me konceptin e strukturës paraardhëse.

Një grup tjetër vë në vëmendje se kjo ndarje sjell mbivendosje në aktivitetitn e përditshëm dhe fushës funksionale të ndarjes së detyrave. Kryesisht u vu në pah se në Drejtorinë e Përgjithshme ka mbivendosje detyrash.

1. Problemet kryesore të koordinimit të punës rutinore mes drejtorive të politikave, programeve dhe projekteve.

Është vetë ndarja që nuk i përgjigjet realitetit, theksohet nga të intervistuarit, dhe si pasojë sjell probleme të koordinimit mes drejtorive. dhe për më tepër Ministria është institucion politik bëreës dhe jo ofrues shërbimesh.

Duke qenë se një cështje adresohet në drejtori të ndryshme, nga të intervistuarit e Drejtorisë Juridike u theksua se është shumë herë më e vështirë për të koordinuar cështjet. Kjo edhe për shkak të agjendës së ngarkuar në Drejtorinë Juridike. Po ashtu, u vu në dukje se, duke qenë që fusha e menaxhimit të mbetjeve ka kërkesa të larta në objektiva nga shumë aktorë, kjo sjell mos-koordinimin e drejtorisë me të tjerë*.*

Së fundi të intervistuarit kanë sjellë në vëmendje edhe se struktura krijon mbivendosje dhe paqartësi për zbatimin në praktikë të detyrave, gjë që sjell shqetësime edhe në proceset e ndërveprimit apo koordinimit.

Një prej të intervisturave gjithsesi gjykon se cështjet burokratike të koordinimit janë të kapërcyeshme.

1. Problemet kryesore të koordinimit të punës rutinore mes Sektorëve të së njëjtës Drejtori.

Problemet kryesore lidhen me numrin e punonjësve në sektor dhe me ndarjen e detyrave. Po ashtu, theksohet *nevoja e një rregulloreje të brendshme* e cila të qartësojë edhe aspekte të koordinimit të punës mes sektorëve.

1. Sugjerimet për përmirësim të procedurave të koordinimit.

Të intervistuarit sugjerojnë se është e domosdoshme të përmirësohet procesi i koordinimit lidhur me strukturat e varësisë. Për shembull një sugjerim konkret vjen për koordinimin me AKP-në. Kërkohet që të ketë përcaktim të qartë të detyrave në rregulloren e brendshme për cdo punonjës. Në përgjithësi shihet si e nevojshme të ketë një procedurë më aktuale dhe të detajuar për t’a përmirësuar këtë koordinim në drejtim të efikasitetit dhe eficiencës.

Të intervistuarit theksojnë në përgjithësi se eksperienca e organizimit strukturor të vitit 2017 nuk ishte funksionale. Ajo strukturë ndikoi edhe tek koordinimi. Ata theksojnë se përpara 2017 koordinimi ishte më i thjeshtë. Megjithë përpjekjet për efikasitetin e punës në sektorin e pyjeve rezultatet nuk janë ku dëshirohet, u theksua nga të intervistuarit në këtë sektor. Këtë thekson edhe struktura që merret me projektet. Të intervistuarit theksojnë se përgjatë viteve 2011 – 2017 struktura e organigrama e MTM-së, ka qenë më e saktë në përmbajtje dhe në funksion të arritjeve të objektivave sipas fushës së veprimit. Kështu, para 2017, cilësia e ajrit dhe ndryshimet klimatike, mbuloheshin nga 1 sektor me 3 persona, ndërsa kimikatet dhe aksidentet industriale nga një sektor tjetër po me 3 persona. Me reformën që ndodhi në 2017, ajri, kimikatet dhe ndryshimet klimatike mbulohen nga drejtoria e politikave, ku angazhohen 2 specialistë. Në përgjithësi ata sugjerojnë si më efektive punën me drejtori të dedikuara një fushe të caktuar, si p.sh: Drejtoria e Mjedisit, Mbetjeve, Pyjeve, Biodiversitetit.