

PERMBLEDHJE PER STUDENTET

MASTER PROFESIONAL NË MENAXHIM SHËNDETËSOR

SHTATOR 2018



Monitorimi dhe Vlerësimi

Me mbështetjen e



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC



PËRMBAJTJA E LËNDËS

1. Roli i institucioneve qendrore të administratës publike në hartimin, zbatimin dhe vlerësimin e politikave
2. Hartimi i politikave publike, zbatimi vlerësimi i impaktit të tyre
3. Fushat e matjes së performancës dhe përdorimet e matësave
4. Sistemet e matjes së performancës
5. Procesi i projektimit dhe zbatimit të sistemit
6. Identifikimi i pasojave reale dhe matësave të tjerë të performancës
7. Matësat e performancës
8. Zhvillimi i modeleve logjike, qartësimi i qëllimeve dhe objektivave
9. Përcaktimi i treguesve të performancës
10. Lindja dhe zhvillimi i Balanced Scorecard (BSC), lidhja me menaxhimin strategjik
11. Katër perspektivat e BSC, avantazhet dhe disavantazhet
12. BSC në organizatat publike, raste studimore
13. Matja e performancës së organizatave shëndetësore me BSC
14. Formulimi i konkluzioneve
15. Bashkëpunimi me stakeholdersat



MIRATOI

Prof. Dr. Shyqyri Llaci

Përgjegjës i Departamentit të Menaxhimit

Programi i Studimit: **Master Profesional në Menaxhim Shëndetësor**

Viti Akademik 2016-2017

Titulli i lëndës : “Monitorimi dhe vlerësimi”					
Lloji i Lëndës	ECTS	Orë mësimi në auditor			Totali
		Leksion	Seminar	Ushtrime	
C	3	15		22.5	37.5
Viti/Semestri kur zhvillohet lënda		Viti I, Semestri II			
Lektori/Pedagogu i lëndës		Dr. Petrit Dollani			
Përshkrimi i lëndës	Lënda synon të pajisë studentët me njohuri të thelluara, bashkëkohore në drejtim të aspekteve teoriko-praktike që lidhen me monitotimin dhe vlerësimin e programeve në organizatat publike, si dhe ato jofitimprurëse. Programi i lëndës përfshin, ndër të tjera, trajtimin dhe sqarimin e koncepteve, të tilla si: kuadri menaxherial i matjes së performancës, procesi i projektimit dhe zbatimit të një sistemi të matjes së performancës, elementët metodologjikë të matjes së performancës, modelet logjike të programeve, matësat objektivë dhe subjektivë të performancës organizative, trajtimet sasiore dhe cilësore të performancës, lidhja ndërmjet performancës individuale kundrejt asaj organizative, menaxhimi i cilësisë, menaxhimi i performancës institucionale etj. Një vend të rëndësishëm zë edhe prezantimi e diskutimi i metodës Balanced Scorecard, duke sugjeruar edhe një aplikim të mundshëm në organizatat shëndetësore. Të gjitha njohuritë e mësipërme bazohen në arritjet më të fundit bashkëkohore në fushën e shkencave menaxheriale dhe përvojat disavejeçare të studimit të këtyre aspekteve në realitetin shqiptar.				
Objektivat e lendes	- Kuptimi logjik i koncepteve të thelluara mbi monitorimin dhe vlerësimin e politikave dhe programeve në organizatat publike, - Analiza e elementëve përbërës të menaxhimit të performancës së programeve - Analiza e avancuar e lidhjes së performancës individuale me atë organizative, - Aftësia për të zbatuar konceptet teorike në raste studimore praktike,				
Rezultatet e pritshme	Në përfundim të studimit të kësaj lënde studenti duhet të jetë në gjendje të: - zotërojnë njohuritë e duhura teorike dhe aftësitë praktike mbi metodat e monitorimit dhe vlerësimit të programeve në organizatat publike. - përdorin në mënyrë racionale teknikat menaxheriale në funksion të përmirësimit të performancës së shërbimeve shëndetëore. - monitorojë dhe vlerësojë në mënyrë të pavarur programe shëndetësore publike. - të ketë vizionin e duhur të administratorit publik dhe të mund të marrë përsipër detyra drejtuese në nivel të mesëm në organizata publike shëndetësore.				
Mënyra e vlerësimit	• Vlerësimi i vazhduar 30 % ▪ Frekuentimi 5% ▪ Aktivizimi 5%, ▪ Detyra e kursit 5% ▪ Provimi i ndërmjetëm 15 % • Provimi përfundimtar 70 %.				
Literatura e detyruar	- Leksione të parashkruara nga pedagogu i lëndës - Introduction to program evaluation for public health programs: A self-study guide. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2011.				

Literatura e rekomanduar	Issel, L.M. (2013). Health Program Planning and Evaluation: A Practical, Systematic Approach for Community Health. 3rd Ed. Jones & Bartlett Learning LLC.
---------------------------------	---

PËRMBAJTJA E LËNDËS		
Java	Temat teorike: leksione	
1	Roli i institucioneve qendrore të administratës publike në hartimin, zbatimin dhe vlerësimin e politikave	
2	Hartimi i politikave publike, zbatimi vlerësimi i impaktit të tyre	
3	Fushat e matjes së performancës dhe përdorimet e matësve	
4	Sistemet e matjes së performancës	
5	Procesi i projektimit dhe zbatimit të sistemit	
6	Identifikimi i pasojave reale dhe matësve të tjerë të performancës	
7	Matësat e performancës	
8	Zhvillimi i modeleve logjike, qartësimi i qëllimeve dhe objektivave	
9	Përcaktimi i treguesve të performancës	
10	Lindja dhe zhvillimi i Balanced Scorecard (BSC), lidhja me menaxhimin strategjik	
11	Katër perspektivat e BSC, avantazhet dhe disavantazhet	
12	BSC në organizatat publike, raste studimore	
13	Matja e performancës së organizatave shëndetësore me BSC	
14	Formulimi i konkluzioneve	
15	Bashkëpunimi me stakeholdersat	
Java	Temat praktike (seminare/ushtime)	
1	Roli i institucioneve qendrore të administratës publike në hartimin, zbatimin dhe vlerësimin e politikave	
2	Hartimi i politikave publike, zbatimi vlerësimi i impaktit të tyre	
3	Fushat e matjes së performancës dhe përdorimet e matësve	
4	Sistemet e matjes së performancës	
5	Procesi i projektimit dhe zbatimit të sistemit	
6	Identifikimi i pasojave reale dhe matësve të tjerë të performancës	
7	Matësat e performancës	
8	Zhvillimi i modeleve logjike, qartësimi i qëllimeve dhe objektivave	
9	Përcaktimi i treguesve të performancës	
10	Lindja dhe zhvillimi i Balanced Scorecard (BSC), lidhja me menaxhimin strategjik	
11	Katër perspektivat e BSC, avantazhet dhe disavantazhet	
12	BSC në organizatat publike, raste studimore	
13	Matja e performancës së organizatave shëndetësore me BSC	
14	Formulimi i konkluzioneve	
15	Bashkëpunimi me stakeholdersat	
Java	Detyrë Kursi - Detyrim	
X, Y	Prezantim individual ose në grup mbi një aspekt të monitorimit dhe vlerësimit të programeve dhe politikave në organizatat shëndetësore.	

Pedagogu i Lëndës
Dr. Petrit Dollani

Përmbledhje: Roli i institucioneve qendrore të administratës publike në hartimin, zbatimin dhe vlerësimin e politikave

Programi Sigma — Mbështetje për Përmirësim në Qeverisje dhe Menaxhim – është një iniciativë e përbashkët e Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OECD) dhe e Bashkimit Europian, financuar kryesisht nga BE-ja.

Duke punuar në partneritet me vendet përfituese, Sigma mbështet qeverisjen e mirë nëpërmjet:

- Vlerësimit të progresit të reformave dhe identifikimit të prioritetëve përkundrejt treguesve që reflektojnë praktikën e mirë Europiane dhe legjislacionin ekzistues të BE-së (acquis communautaire)
- Asistimit të vendimmarrësve dhe të administratës në krijimin e organizatave dhe të procedurave për të përmbushur standardet dhe praktikën e mirë Europiane
- Lehtësimit të asistencës donatore prej nga brenda dhe jashtë Europës duke ndihmuar në hartimin e projekteve, garantimin e parakushteve dhe duke mbështetur gjatë zbatimit.

Sigma ka punuar me këto vende partnere:

- Vendet e Reja Anëtare të BE-së — Bullgari, Rumani, Kroaci
- Vendet candidate për në BE — ish-Republikën Jugosllave të Maqedonisë dhe Turqi
- Vendet e Ballkanit Perëndimor — Shqipëri, Bosnjë dhe Hercegovinë (Shteti, Federata e BiH-së dhe Republika Serbe), Mal të Zi, Serbi dhe Kosovë (e qeverisur që prej Qershorit 1999 deri në Shkurt 2008 nga Misioni i Administratës së Përkohshme të Kombeve të Bashkuara në Kosovë, UNMIK-u)
- Ukrainë

Programi Sigma mbështet përpjekjet për reformë të vendeve partnere në fushat e mëposhtme:

- Kuadret ligjore dhe administrative, shërbimin civil dhe drejtësi; sistemet e integritetit publik
- Kontrollin e brendshëm të financave publike, auditin e jashtëm, luftën kundër mashtrimit dhe menaxhimin e fondeve të BE-së

- Menaxhimin e shpenzimeve publike, sistemet e buxhetit dhe të thesarit
- Prokurimin publik
- Hartimin e politikave dhe koordinimin

Për informacion të mëtejshme mbi Sigma-n, vizitoni faqen e internetit: <http://www.sigmaweb.org>

Ky dokument ofron një kuadër për vlerësimin dhe zhvillimin e rolit të ministrive në procesin politik, duke mbuluar vendet anëtare të OECD-së, vendet e Europës Qendrore dhe Lindore (CEECs), dhe vendet e Ballkanit Perëndimor (ish-Jugosllavia dhe Shqipëria). Analiza bazohet në një dokument të përgjithshëm dhe raporte të vendeve të pregatitura për një seminar të CARDS-s të mbajtur në Budva (Mal i Zi) në Nëntor të vitit 2005, të cilët janë plotësuar nga rezultatet e një pyetësoi me shkrim të plotësuar nga pjesëmarrësit gjatë aktivitetit.

Politika është një term kompleks, me shumë kuptime. Në gjuhën e përditshme, përdoret për një mori veprimesh, nga ato më personalet (p.sh. “është politika ime të mos jap kurrë informacion personal nëpërmjet telefonit”) tek ato globale (p.sh. politika globale mbi mjedisin, politika ndërkombëtare bërthamore) dhe deri tek ato universale (p.sh. “ndershmëria është politika më e mirë”). Në këtë dokument, ne e përdorim termin në një kuptim të kufizuar, duke u fokusuar në politikën që hartohet dhe zbatohet nga pushteti ekzekutiv.

Një përkufizim i dobishëm, praktik për qëllimet tona është si më poshtë:

“Politika është një veprim i qëllimshëm i qeverisë (i pushtetit ekzekutiv) që në njëfarë mënyre ndryshon ose ndikon shoqërinë ose ekonominë jashtë qeverisë. Ajo përfshin, taksat, rregullat, shpenzimet, informacionin, deklaratat, kërkesat ligjore dhe aktet ligjore dhe me shume se sa kaq.”

Dihet tashme veshtiresia për të bërë një dallim të qartë ndërmjet termave “politikë” dhe “strategji” pasi ato përdoren gjerësisht në kuptim të ngjashëm. Ajo çka një qeveri e quan “strategji të zhvillimit ekonomik”, një tjetër mund ta quajë “politikë të zhvillimit ekonomik”. Në këtë dokument, përdoret termi “strategji” për t’iu referuar dokumentave me objektiva të gjera, të cilët prekin një numër ministrish dhe kanë të paktën një horizont kohor afatmesëm. Në këtë kuptim, një strategji nuk mund të zbatohet në mënyrë të drejtpërdrejtë, por në mënyrë që objektivat e saj të arrihen, një strategji kërkon të hartohen dhe të aprovohen një numër politikash dhe aktesh ligjore. Kështu, një strategji

e zhvillimit ekonomik do të kishte një horizont kohor, le të themi prej pesë deri në dhjetë vjet dhe gjatë kësaj kohe do të kërkonte që një numër i madh ministrish të hartonin politika dhe legjislacion të cilat të marra së bashku do të sillnin arritjen e objektivave të strategjisë.

Është gjithashtu e vështirë për të bërë dallimin ndërmjet termit “politikat-(policy)” dhe “politikës (politics)” dhe shumë gjuhë nuk kanë as terma të veçanta për këto dy koncepte. Është e dobishme të bëhet dallimi ndërmjet tyre duke përdorur termin politikë për t’iu referuar arsyeve dhe aktivitetëve të politikanëve, të cilët janë të orientuar drejt përpjekjes për t’u zgjedhur ose rizgjedhur dhe për të krijuar aleanca personale dhe në grup mes tyre. Politikat, nga ana tjetër, janë ato çka politikanët vendosin të zbatojnë. Për të qenë të sigurt, vendimi për të miratuar dhe zbatuar një politikë bazohet shpeshherë mbi arsyet politike, por është normalisht e mundur të bëhet dallimi ndërmjet këtyre arsyeve dhe produkteve (outputs).

Politikat prodhohen nga një proces i gjatë, i cili normalisht konceptohet si një cilkël, procesi i hartimit të politikave fillon normalisht nëpërmjet një vendimi politik (zakonisht në formën e objektivave të gjera politike). Më pas bëhet një hartim i detajuar i saj, që do të thote se vlerësohen disa variante të mundshme dhe pasojat që sjell secili prej tyre dhe më tej merren vendime politike më specifike, që behen pjesë e aktit që do të hyjë në fuqi (do të miratohet). Pas hyrjes në fuqi, ky akt politik zbatohet dhe më pas vlerësohet, gjë që nga ana tjetër çon në hartim të mëtejshëm të politikës (dhe mundësisht në ndryshime të vete aktit në varesi të pasojave që ka sjelle) ose deri në rishqyrtim dhe modifikim të vendimit politik fillestar.

Një Pasqyrë e Procesit Politik

- Nga pikëpamja skematike, një proces politik fillon me një vendim politik, i cili pasohet nga një hartim i detajuar i politikave, duke hartuar variante për instrumentin politik, që do të zbatohet më pas. Pas përzgjedhjes, instrumenti vihet në zbatim dhe vlerësohet, duke çuar kështu në hartim të mëtejshëm politikash apo në rishqyrtim dhe modifikim të vendimit fillestar politik.
- Brenda sistemit politik ekzekutiv, ekzistojnë një numër aktorësh (grupe interesi) të rëndësishëm. Ata janë: kreu i qeverisë (kryeministri ose presidenti i qeverisë), qeveria (këshilli i ministrave), komitetet e qeverisë, ministrat individualë, zyra e qeverisë, ministratë qendrore dhe ato të linjës dhe shoqëria civile. (parlamenti është gjithashtu i përfshirë – në miratimin e legjislacionit të qeverisë, propozimin e legjislacionit, ose ndryshimin e dekreteve të qeverisë. Sidoqoftë, meqenëse nuk është pjesë e ekzekutivit, aktivitetet e tij nuk trajtohen në mënyrë specifike në këtë dokument.)

Në bazë të kushtetutës, ligjeve, rregulloreve, konventave, dhe të kulturës politike, secili prej aktorëve brenda sistemit politik e ka një rol (ose disa role) për të luajtur si edhe aktivitete specifike për të kryer. Në pjesën më të madhe, këto role luhen në mënyrë bashkëvepruese me disa nga aktorët e tjerë. Në elementët dhe hapat e ndryshëm të sistemit politik, secili aktor mund të ketë një rol udhëheqës ose një rol mbështetës, në varësi të natyrës së detyrës që duhet kryer.

Teorikisht, është e mundur të bëhet dallimi ndërmjet një politike dhe një projektligji dhe ndërmjet aktiviteteve që kanë lidhje me hartimin e politikës dhe ato që kanë lidhje me hartimin e projektligjeve. E thënë thjeshtë, politika është përmbajtja ose lënda dhe projektligji është materializimi i kësaj lënde në një gjuhë dhe format ligjor.

Hartimi i politikës është procesi i të vendosurit se çfarë duhet arritur, çfarë duhet bërë për ta arritur atë, si duhet bërë kjo, kush duhet ta bëjë, etj. Për shembull, pas një vendimi politik për të marrë masa për uljen e numrit të aksidenteve, hartimi i politikës duhet të përfshijë analizën e shkaqeve të aksidenteve, shpërndarjen e tyre ndërmjet grupeve të ndryshme të qytetareve dhe sipas segmenteve të ndryshme rrugore, rregullat dhe politikat aktuale, përvojën e qeverive të tjera, etj. Më pas duhet të hartohen një numër variantesh për uljen e aksidenteve – për shembull, kufij më të ulët shpejtësie, zbatim më të mirë të kufijve ekzistues, kërkesa për moshë më të madhe për patentën e parë, si edhe fushata ndërgjegjësuere dhe informuese. Do të ishte më pas e nevojshme të vlerësoheshin kostot dhe përfitimet e secilit prej varianteve (vlerësimi i impaktit, konsultimet) dhe për t’ia paraqitur variantet së bashku me analizën mbështetëse qeverisë në mënyrë që ajo të vendosë.

Të gjithë këta hapa janë pjesë e hartimit të politikës. Pasi merret një vendim mbi variantin/et që duhen ndjekur, hartimi i projektligjit mund të fillojë, duke e vendosur variantin ose variantet e përzgjedhur(a) në një gjuhë që përputhet me traditën ligjore, kushtetutën, etj.

Funksionet e Ministrive në Proçesin e Hartimit të Politikave

Proçesi politik është i ndarë në 12 hapa të veçantë. Në përshkrimin e çdo hapi, specifikohen funksionet (parësore, dytësore, ose të dorës së tretë) që kryhen nga ministritë. Për secilin hap, ofrohet informacion i nxjerrë nga sondazhet mbi situatën në vendet e programit CARDS dhe në Shtetet e reja Anëtare.

- Përcaktimi i prioriteteve: Ministritë duhet të kontribuojnë në përcaktimin e prioriteteve, si edhe në analizimin e dokumentave strategjikë të qeverisë, identifikimin e prioriteteve që kanë lidhje

me to. Në vendet e anketuara, ministritë marrin pjesë në këtë proces, por më pak se gjysma e tyre i përdorin këta dokumenta strategjikë për të përcaktuar prioritetet e vërteta politike.

- **Planifikimi politik dhe legjislativ:** Ministritë duhet të njohin mirë zhvillimet dhe problemet në fushat e tyre përkatëse të kompetencave në mënyrë që ato të mund të identifikojnë nevojat për hartimin e propozimeve politike dhe legislative. Ato duhet gjithashtu të kenë kapacitetin e brendshëm për të kontribuar në përpilimin e planit vjetor të punës së qeverisë të pregatitur nga Zyra e Qeverisë. Përgjigjet ndaj pyetësorit tregojnë pjesëmarrje konsekuente të ministrive në procesin e planifikimit, por nxjerrin në pah dobësi në planifikimin horizontal dhe menaxhimin e burimeve njerëzore që u korrespondojnë prioriteteve të identifikuara.
- **Pregatitjen e Propozimeve Politike (duke përfshirë analizën e politikave, vlerësimin e impaktit dhe konsultimin me shoqërinë civile):** Procesi i kësaj pregatitjeje menaxhohet nga departamenti (sektori) përkatës nëpër ministri dhe/ose nga një njësi mbështetëse qendrore përgjegjëse për hartimin e projekt-ligjeve dhe koordinimin. Pothuajse të gjitha qeveritë pjesëmarrëse në CARDS dhe ato të Vendeve të reja Anëtare raportuan se ato nuk kishin kapacitete të mjaftueshme për të pregatitur propozime politikash. Vetëm rreth një e treta e vendeve pjesëmarrëse konsultoheshin rregullisht me shoqërinë civile dhe cilësia e vlerësimit të impaktit shpeshherë vihet re se është e papërshtatshme.
- **Pregatitja e Projekt-ligjeve:** Në kushte ideale, hartimi i projektligjeve fillon pasi janë vlerësuar variantet politike dhe pasi qeveria ka rënë dakord mbi variantin e preferuar. Në shumicën e Vendeve të reja Anëtare dhe vendet e programit CARDS, rrallë ekziston një ndarje ndërmjet hartimit të politikave dhe fazave të hartimit të projektligjeve, për shkak të burimeve të pamjaftueshme dhe si rezultat i traditës. Vetëm katër nga 14 vende raportuan burime të mjaftueshme për hartimin e projektligjeve në nivel ministrish, një parakusht ky i domosdoshëm për harmonizimin e sistemeve ligjore me *acquis* të BE-së.
- **Konsultimet ndër-ministore:** Rregullat e procedurës kanë të përcaktuara kërkesa konsultimi dhe ministritë “e konsultuara” supozohet se do të përmirësojnë cilësinë e përmbajtjes. Në kontrast me kërkesat në vendet e programit CARDS, në katër Shtetet e reja Anëtare ekziston një detyrim për t’u konsultuar me të gjitha ministritë. Është e paqartë, sidoqoftë, se sa “thellë” shkojnë këto diskutime.

- Dorëzimi i propozimeve në Zyrën e Qeverisë: Pasi dokumenti i një politike apo një projektligj është gati, ai zakonisht nënshkruhet prej ministrit dhe i dërgohet, së bashku me materialin mbështetës Zyrës së Qeverisë për planifikim (për seancën qeveritare ose mbledhjen e komitetit ministror). Pothuajse në të gjitha qeveritë e anketuara, ekziston një proces i brendshëm për të aprovuar propozimet përpara përcjelljes së tyre tek Zyra e Qeverisë.
- Rishikimi nga Zyra e Qeverisë: Në këtë hap, ministria përkatëse duhe të jetë e përgatitur për të diskutuar dhe për t’iu përgjigjur të gjitha pyetjeve që Zyra e Qeverisë mund të ketë mbi një propozim të caktuar. Linjat e hapura të komunikimit duket se janë normë në shumicën e qeverive të anketuara.
- Rishikimi nga komitetet ministrore: Komitetet (ose komisionet, siç quhen ndryshe në vendet e ish-Jugosllavisë) luajnë rolin e “hinkës” për propozimet e politikave në fushat përkatëse të politikave ndërkohë që ato dërgohen në seancën e qeverisë. Të gjitha qeveritë, me përjashtim të njëjës e kanë të ngritur një sistem të tillë.
- Vendim nga Qeveria (Këshilli i Ministrave) VKM: Roli i ministrive në këtë hap është të pregatisin ministrin për mbledhjet e qeverisë dhe të garantojnë ndjekjen e duhur të çështjes pas kësaj. Shumë pak administrata të anketuara i kanë caktuar sekretariatit të ministrisë detyrën e rëndësishme të rishikimit të vendimeve të qeverisë dhe caktimin e detyrave për sektorët.
- Proçesi parlamentar dhe miratimi: Ky hap përcaktohet zakonisht nga Kushtetuta dhe/ose parlamenti, me Zyrën e Qeverisë përgjegjëse për të garantuar se interesat e qeverisë janë të përfaqësuara në mënyrën e duhur. Në rastin e propozimeve për ndryshime ligjore nga ana e parlamentit, ministria duhet të zhvillojë një reagim të përshtatshëm.
- Zbatimi: Zbatimi është përgjegjësia e ministrave individualë dhe e ministrive të tyre ose të agjencive dhe shpeshherë për këtë nevojitet legjislacion dytësor. Përgjigjet ndaj pyetësorit nxjerrin në pah pika të dobta të rëndësishme në shumicën e sistemeve politike përse i përket zbatimit (rreth gjysma e të anketuarve sinjalizuan mungesën e ndonjë sistemi për monitorimin; pjesa tjetër raportoi se monitorimi i zbatimit ishte pjesë vetëm e kompetencave të sektorëve ministrorë).
- Monitorimi dhe vlerësimi: Vlerësimi nëse objektivat politike janë përmbushur dhe nëse politikat janë të efektshme nga pikëpamja e kostos duhet të jenë përgjegjësi e ministrive. Përtej një “vlerësimi” tepër jo-zyrtar, një vlerësim i tillë kryhet rrallë në rajonin në fjalë, gjë që vështirëson së tepërmi ciklin e marrjes së feedback-ut të rëndësishëm gjatë procesit të hartimit të politikave.

Përmbledhje dhe Rekomandime

Dokumenti del në përfundimin se është e dëshirueshme të forcohet roli i ministrive në procesin e hartimit të politikave në vendet në tranzicion.

- Në fushat e tyre specifike të kompetencave, në koordinim me Zyrën e Qeverisë, ministrinë duhet të marrin një rol udhëheqës në një numër hapash gjatë procesit të hartimit të politikave, veçanërisht përsa i përket përmbajtjes së politikave, hartimit të politikave, përgatitjen e projektpropozimeve, konsultimeve, zbatimit, monitorimit dhe vlerësimit.
- Pjesëmarrësit në konferencë identifikuan fushat prioritare për përmirësimin e procesit politik, ku si më të rëndësishme konsiderohen fushat e mëposhtme: më tepër trajnim për aftësitë politike të stafit ministror, forcimin e njërive qendrore nëpër ministri për ushtrimin e funksioneve politike, dhe procedura më të qarta brenda ministrive.
- Shumica e pjesëmarrësve, kur u pyetën se çfarë ndryshimesh mund të nevojiteshin në rregullat e procedurës, theksuan rëndësinë e matjes së impaktit.

Rekomandimet kryesore për forcimin e rolit të ministrive në procesin politik janë si më poshtë vijon:

- “Rregullat e Procedurës” së qeverisë duhet të përshkruajnë përgjegjësitë ministrore në mënyrë më të qartë, duke përfshirë llojin e analizës që do të kryhet (p.sh. vlerësim impakti, analizën kosto/përfitime).
- Zyra e Qeverisë duhet të mbështesë ministrinë kur ato vlerësojnë propozimet e politikave.
- Rregullat e procedurës duhet të parashikojnë një diskutim të propozimeve të politikave nga qeveria përpara procesit të hartimit të projekt-ligjeve.
- Ministrinë duhet të rishikojnë dhe të rishqyrtojnë procedurat e tyre të brendshme për përgatitjen e propozimeve të politikave për qeverinë. Gjithashtu, duhen hartuar metoda dhe procedura për të koordinuar dhe për të kontrolluar cilësinë së brendshmi.
- Trajnimi i stafit ministror mbi analizimin e politikave dhe vlerësimin e impaktit në të gjithë sektorët, si edhe mbi teknikat e hartimit të politikave duhet të kthehen në një prioritet.

Roli i ministrive në procesin politik

Procesi politik

- ▶ **Një proces politik:**
 - ▶ fillon me një vendim politik, i cili pasohet nga
 - ▶ një hartim i detajuar i politikave(duke hartuar variante për instrumentin politik).
 - ▶ Pas përzgjedhjes, instrumenti vihet në zbatim dhe
 - ▶ vlerësohet, duke çuar kështu në hartim të mëtejshëm politikash apo në rishqyrtim dhe modifikim të vendimit fillestar politik.
- ▶ **Aktorët**
 - ▶ kreu i qeverisë, qeveria, komitetet qeveritare, ministratë individuale, Zyra e Qeverisë, ministratë qendrore dhe ato të linjës, si edhe shoqëria civile si dhe parlamenti në miratimin e legjislacionit të qeverisë, propozimin e legjislacionit, ose ndryshimin e dekreteve të qeverisë.

12 hapat e procesit politik

- ▶ *Përcaktimi i prioritetëve*
- ▶ *Planifikimi politik dhe legjislativ*
- ▶ *Pregatitjen e Propozimeve Politike*
- ▶ *Pregatitja e Projekt-ligjeve*
- ▶ *Konsultimet ndër-ministore.*
- ▶ *Dorëzimi i propozimeve në Zyrën e Qeverisë*
- ▶ *Rishikimi nga Zyra e Qeverisë:*
- ▶ *Rishikimi nga komitetet ministore:*
- ▶ *Vendim nga Qeveria (Këshilli i Ministrave)*
- ▶ *Proçesi parlamentar dhe miratimi*
- ▶ *Zbatimi*
- ▶ *Monitorimi dhe vlerësimi*

Proçesi politik i ndarë në 12 hapa dhe roli i ministrive

- ▶ **Përcaktimi i prioritetëve:** Ministrinë duhet të kontribuojnë në përcaktimin e prioritetëve, si edhe në analizimin e dokumentave strategjikë të qeverisë, identifikimin e prioritetëve që kanë lidhje me to.
- ▶ **Planifikimi politik dhe legjislativ:** Ministrinë duhet të njohin mirë zhvillimet dhe problemet në fushat e tyre përkatëse të kompetencave, që ato të mund të identifikojnë nevojat për hartimin e propozimeve politike dhe legjislative. Ato duhet gjithashtu të kenë kapacitetin e brendshëm për të kontribuar në përpilimin e planit vjetor të punës së qeverisë të përgatitur nga Zyra e Qeverisë.

12 hapat e procesit politik

- ▶ **Pregatitjen e Propozimeve Politike** përfshinë analizën e politikave, vlerësimin e impaktit dhe konsultimin me shoqërinë civile: Proçesi i kësaj pregatitjeje menaxhohet nga departamenti (sektori) përkatës nëpër ministri dhe/ ose nga një njësi mbështetëse qendrore përgjegjëse për hartimin e projekt-ligjeve dhe koordinimin.
- ▶ **Pregatitja e Projekt-ligjeve:** Në kushte ideale, hartimi i projektligjeve fillon pasi janë vlerësuar variantet politike dhe pasi qeveria ka rënë dakord mbi variantin e preferuar. Rrallë ekziston një ndarje ndërmjet hartimit të politikave dhe fazave të hartimit të projektligjeve, për shkak të burimeve të pamjaftueshme dhe si rezultat i traditës.

Duhet theksuar se hartimi i projektligjeve në nivel ministrish, është parakusht i domosdoshëm për harmonizimin e sistemeve ligjore me acquis të BE-së.

12 hapat e procesit politik

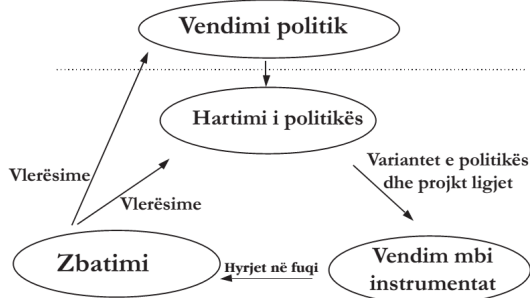
- ▶ **Konsultimet ndër-ministrorë.** Rregullat e procedurës kanë të përcaktuara kërkesa konsultimi dhe ministrinë “e konsultuara” supozohet se do të përmirësojnë cilësinë e përmbajtjes.
- ▶ **Dorëzimi i propozimeve në Zyrën e Qeverisë:** Pasi dokumenti i një politike apo një projektligj është gatë, ai zakonisht nënshkruhet prej ministrit dhe i dërgohet, së bashku me materialin mbështetës Zyrës së Qeverisë për planifikim (për seancën qeveritare ose mbledhjen e komitetit ministror).
- ▶ **Rishikimi nga Zyra e Qeverisë:** Në këtë hap, ministria përkatëse duhet të jetë e përgatitur për të diskutuar dhe për t’iu përgjigjur të gjitha pyetjeve që Zyra e Qeverisë mund të ketë mbi një propozim të caktuar

12 hapat e procesit politik

- ▶ **Rishikimi nga komitetet ministrale:** Komitetet (ose komisionet, siç quhen ndryshe në vendet e ish Jugosllavisë) luajnë rolin e “hinkës” për propozimet e politikave në fushat përkatëse të politikave ndërkohë që ato dërgohen në seancën e qeverisë.
- ▶ **Vendim nga Qeveria (Këshilli i Ministrave):** Roli i ministrave në këtë hap është të pregatisin ministrin për mbledhjet e qeverisë dhe të garantojnë ndjekjen e duhur të çështjes pas kësaj.
- ▶ **Proçesi parlamentar dhe miratimi:** Në rastin e propozimeve për ndryshime ligjore nga ana e parlamentit, ministria duhet të zhvillojë një reagim të përshtatshëm.
- ▶ **Zbatimi:** Zbatimi është përgjegjësia e ministrave individualë dhe e ministrave të tyre ose të agjencive dhe shpeshherë për këtë nevojitet legjislacioni dytësor

Politika versus strategji

- ▶ Politika është një **veprim i qëllimshëm i qeverisë** (i degës ekzekutive) që në njëfarë mënyre ndryshon ose ndikon shoqërinë ose ekonominë jashtë qeverisë. Ajo përfshin, por nuk kufizohet me taksat, rregullat, shpenzimet, informacionin, deklaratat, kërkesat ligjore dhe dekrete ligjore ndalimore.”
- ▶ **“Strategji”** për t’iu referuar dokumentave me objektiva të gjera të cilët prekin një numër ministrish dhe kanë të paktën një horizont kohor afatmesëm një strategji kërkon të hartohen dhe të aprovohen një numër politikash dhe pjesësh legjislativ.
- ▶ një strategji e zhvillimit ekonomik do të kishte një horizont kohor, le të themi prej pesë deri në dhjetë vjet dhe gjatë kësaj kohe do të kërkonte që një numër i madh ministrish të hartonin politika dhe legjislacion të cilat të marra së bashku do të promovonin objektivat e strategjisë.



- ▶ **Proçeset** që përcaktojnë dhe udhëzojnë sistemin politik janë zakonisht të kodifikuara në “rregullat e proçedurës” së qeverisë ose në dokumenta të ngjashëm.
- ▶ zakonisht *nuk janë shumë specifike* mbi mënyrën se si ministrinë duhet t’i hartojnë propozimet e tyre politike dhe legjislative
- ▶ specifikojnë se si qeveria (dhe komisionet e saj) marrin vendime,
- ▶ se si Zyra e Qeverisë duhet të kryejë përgatitjet për takimet e qeverisë,
- ▶ se si ministrinë (dhe disa “organe të tjera administrative”) duhet të paraqesin propozime gjatë mbledhjes së qeverisë dhe
- ▶ disa prej veprime që ministrinë u kërkohet të kryejnë përpara dorëzimit, si për shembull konsultimet ndërministrorë dhe rishikimi nga një organ legjislativ i qeverisë.

- ▶ **Produktin** (output) e sistemit politik e përbëjnë politikat dhe ato janë pothuajse gjithmonë të materializuara në akte ligjore
- ▶ Për shembull, legjislacioni që vendos kufijtë e shpejtësisë në lloje të ndryshme rrugësh materializon politikën e qeverisë për të kufizuar kufijtë e shpejtësisë
- ▶ Objektivat për vendosjen e kufijve të ndryshëm të shpejtësisë mund të përcaktohen në akt (për shembull, për të rritur sigurinë, për të ulur aksidentet, për të ulur konsumin e benzinës ose për të kufizuar zhurmën) ose ato mund të jenë të papërcaktuara dhe kështu vetëm të nënkuptura për t’u ulur nga vetë akti ligjor.
- ▶ Klauzolat ligjore gjithmonë mishërojnë një politikë, edhe sikur kjo të jetë vetëm formalisht.
- ▶ E thënë thjeshtë, politika është përmbajtja, ose lënda dhe projektligji është materializimi i kësaj lënde në një gjuhë dhe format ligjor.

Për shembull, pas një vendimi politik për të marrë masa për uljen e numrit të aksidenteve

- ▶ **Hartimi i politikës** duhet të përfshijë:
- ▶ **Analizën e shkaqeve** të aksidenteve, shpërndarjen e tyre ndërmjet nën-popullatave dhe sipas segmenteve të ndryshme rrugore, rregullat dhe politikat aktuale, përvojën e qeverive të tjera, etj.
- ▶ Më pas duhet të hartohen **një numër variantesh për uljen e aksidenteve** – për shembull, kufij më të ulët shpejtësie, zbatim më të mirë të kufijve ekzistues, kërkesa për moshë më të madhe për patentën e parë, si edhe fushata ndërgjegjëse dhe informuese
- ▶ më pas e nevojshme të **vlerësohen kostot dhe përfitimet** e secilit prej varianteve (vlerësimi i impaktit, konsultimet) dhe për t’ia paraqitur variantet së bashku me analizën mbështetëse qeverisë në mënyrë që ajo të vendosë.
- ▶ Pasi merret një vendim mbi variantin/et që duhen ndjekur, **hartimi i projektligjit** mund të fillojë, duke e vendosur variantin ose variantet e përzgjedhur(a) në një gjuhë që përputhet me traditën ligjore, kushtetutën, etj.

Hapi 1: Përcaktimi i Prioriteteve të Qeverisë

- ▶ është logjike që prioritetet e politikave të trajtohen si pikënisje
- ▶ Qeverite Paraqesin një program katër vjeçar në kohën e ratifikimit të tyre fillestar nga parlamenti.
- ▶ gjatë qëndrimit të tyre në pushtet, shumë qeveri pregatisin një formë planifikimi strategjik (vjetor ose shumë-vjeçar)
- ▶ Proçesi ipërvitshëm i pregatitjes së buxhetit përdoret gjithashtu nga disa qeveri si një mundësi për të përcaktuar drejtime strategjike
- ▶ Kuadri strategjik duhet të përbëjë bazën për hartimin e politikave dhe si të tilla përbëjnë një pikënisje të dobishme për të gjithë proçesin.

Hapi 2: Planifikimi i Përvitshëm Politik dhe Legjislativ

- ▶ Shumica e qeverive kanë të ngritur një proçes për të planifikuar produktin e tyre politik dhe legjislativ, zakonisht mbi një bazë vjetore. (dy plane të veçanta, një për propozimet që duhet të arrijnë në seancat e qeverisë dhe tjetri vetëm për aktet ligjore)
- ▶ Planet vjetore pregatiten mbi bazën e kontributit të ofruar nga ministrinë.
- ▶ Ka raste kur ky është një proçes “nga poshtë-lart”, ku Zyra e Qeverisë thjesht sa kap së bashku me kapëse propozimet që ka marrë nga ministrinë, ose
- ▶ Zyra e Qeverisë vlerëson nëse planet e paraqitura nga ministrinë marrin parasysh sa duhet prioritetet e qeverisë, dhe mund të kërkojnë kontribut shtesë nga një ministri nëse ajo nuk ka përfshirë propozime të cilat kërkojnë për të arritur prioritetet strategjike

Hapi 2: Planifikimi i Përvitshëm Politik dhe Legjislativ

- ▶ Ministrinë luajnë një rol të rëndësishëm në përcaktimin e rendit politik dhe legjislativ.
Planet e ministrisë duhet t'i përgjigjen:
 - prioritetet të deklaruara të qeverisë;
 - presionit publik (duke përfshirë këtu atë nga grupe të veçanta interesi);
 - marrëveshjeve dhe angazhimeve ndërkombëtare;
 - problemeve që lindin nga politikat ekzistuese (dukë përfshirë problemet që kanë lidhje me respektimin dhe zbatimin); dhe
 - nevojës për të zbatuar në mënyrë më të efektshme politikën dhe për të kursyer para.

Hapi 3: Pregatitja e Propozimeve Politike (duke përfshirë analizën e politikave, vlerësimin e impaktit, konsultimet me shoqërinë civile)

- ▶ Procesi i hartimit të propozimeve politike zakonisht përfshin hapat e mëposhtëm:
 - Identifikimin e problemeve që politika duhet të korrigjojë ose të përmirësojë;
 - Vendosjen e objektivave specifike që duhen përmbushur nga politika (cilësore dhe sasiore);
 - Pregatitjen e varianteve dhe veprimeve që do të përmbushnin objektivat;
 - Vlerësimin e impaktit të varianteve;
 - Konsultimet ndër-ministore për të shqyrtuar problemet që kanë lidhje me të gjitha ministrinë;
 - Konsultimet me shoqërinë civile; dhe
 - Rekomandimet drejtuar ministrit për variantin e preferuar.

Hapi 4: Pregatitja e Projektligjeve

- ▶ Ky hap përfshin hartimin e tekstit ligjor të instrumentave politikë (të legjislationit, të kodeve të taksave, të dekreteve, etj.). Në mënyrë ideale, hartimi fillon pasi janë vlerësuar më parë (zakonisht nga Ministria nismëtare) variantet e politikave përsa i përket ndikimit dhe zbatueshmërisë së tyre
- ▶ Rrallë ekziston një ndarje ndërmjet fazës së hartimit të politikave dhe fazës së hartimit të projektligjeve. Kjo ka lidhje me traditën, por gjithashtu edhe me burimet e kufizuara dhe detyrimet kohore.

Hapi 5: Konsultimet ndër-ministore

- ▶ Qëllimi i konsultimeve ndër-ministore është të garantojë se interesat e ministrive të tjera janë ngritur dhe diskutuar në nivel ekspertësh në mënyrë që sa më shumë konflikte që të jetë e mundur të zgjidhen përpara se propozimet të arrijnë në seancën e qeverisë (ose të komisioneve të saj), të cilët duhet të fokusohen në çështjet politike.
- ▶ Si **ministri propozues**, ato janë përgjegjëse për kryerjen dhe menaxhimin e konsultimeve. Kjo përfshin:
 - vendimin se kujt ministri do t'i dërgohet propozimi për komente (përveç rastit kur rregullat e kanë të specifikuar "të gjitha ministrinë");
 - mbledhjen e komenteve, analizimin e tyre dhe vendimin se cilat komente do të pranohen dhe do të përfshihen në dokument;
 - në disa raste, kërkesën për takime për të diskutuar komentet, veçanërisht kur ato janë thelbësore; dhe
 - pregatitjen e një liste komentesh që janë hedhur poshtë, si dhe dhënien e argumentave mbi mospranimin e tyre.

Hapi 6: Dorëzimi i Propozimeve në Zyrën e Qeverisë

- ▶ Pasi dokumenti i politikës ose projektligji është gati, zakonisht ai firmoset nga ministri dhe i dërgohet Zyrës së Qeverisë planifikim, qoftë drejtpërdrejt për seancën e qeverisë ose për mbledhjen e komitetit(-eve) ministrore.
- ▶ Ministria është përgjegjëse për përfundimin e projektligjit dhe për aprovimin e tij sipas rregullave të brendshme deri në nivelin e ministrit.
- ▶ Ministria gjithashtu plotëson “dosjen” me materialin mbështetës që duhet të shoqërojë të gjitha dokumentat e pregatitura nga qeveria.

Hapi 7: Rishikimi nga Zyra e Qeverisë

- ▶ Në disa qeveri të Europës Qendrore dhe Lindore dhe të Ballkanit Perëndimor, Zyra e Qeverisë *ka vetëm kompetencën dhe kapacitetin për të rishikuar aspektet formale të dokumentit*, p.sh. nëse të gjitha nënshkrimet e nevojshme dhe dokumentat shoqëruese janë të përfshira në dosje dhe nëse janë kryer të gjitha konsultimet e nevojshme ligjore
- ▶ Në shumicën e vendeve të OECD-së *shqyrton* gjithashtu për të garantuar në veçanti se
- ▶ përmbajtja e propozimeve është analizuar me hollësi,
- ▶ nëse janë shqyrtuar të gjitha variantet administrative të politikës,
- ▶ se janë zgjidhur të gjitha çështjet ndër-ministrore,
- ▶ se janë trajtuar në mënyrën e përshtatshme të gjitha shqetësimet ndër-sektorale dhe
- ▶ se propozimi është në linjë me politikën dhe prioritetet e qeverisë dhe me iniciativat tjera politikash nën shqyrtim e sipër

Hapi 8: Rishikimi nga Komitetet Ministrore

- ▶ Nje Sistem komitetesh ministrore rishikon propozimet përpara se ato të vendosen nga qeveria.
- ▶ Komitetet (zakonisht të referuara si komisionet në qeveritë e ish-Jugosllavisë) normalisht krijohen në lidhje me temën në fjalë. (p.sh. Integrimi Europian, çështjet sociale, çështjet ekonomike) dhe anëtarë të tyre janë ministrat në sektorët përkatës.
- ▶ Komitetet mund të drejtohen nga Kryeministri, një zëvendës/kryeministër, ose ministri që ka lidhje më të drejtpërdrejtë me temën në fjalë. Në shumicën e qeverive këto komitete
- ▶ Shërbejnë si komitete “hinkë”, që do të thotë se, propozimet duhet të kalojnë komitetet përpara se të planifikohen për seancën e qeverisë.
- ▶ Në këto raste, komitetet normalisht kanë autoritet të plotë për t'u kërkuar ministrave punështesë ose zgjidhje të konfliktit përpara se të rekomandojnë miratimin e një propozimi në seancën e qeverisë.

Hapi 9: Vendimi nga Qeveria (Këshilli i Ministrave)

- ▶ Axhenda e seancës së qeverisë normalisht përgatitet nga Zyra e Qeverisë dhe shpesh aprovohet nga Kryeministri.
- ▶ Dosjet për seancën u qarkullohen ministrave nga Zyra e Qeverisë një numri ditësh të specifikuar përpara seancës.
- ▶ Pas vendimit të qeverisë, propozimet **ose** i dërgohen mbrapsht ministrisë përkatëse– për t’u punuar më tej **ose** për zbatim – **ose** parlamentit për vendimmarrje në rastin e legjislacionit parësor.

▶

Hapi 10: Proçesi Parlamentar dhe Miratimi

- ▶ Proçedurat për miratimin e legjislacionit në parlament normalisht përcaktohen nga Kushtetuta dhe/ose vetë parlamenti.
- ▶ Roli i ministrive në këtë hap është të jenë të përgatitura të shpjegojnë dhe të mbrojnë propozimet legjislative që ato kanë propozuar gjatë debateve parlamentare dhe në komitetet që i rishikojnë ato.
- ▶ vetë ministri i cili/e cila duhet të dalë vetë përpara parlamentit, por ai/ajo ka gjasa të kenë nevojë për mbështetjen e ekspertëve ligjorë dhe atyre të politikave nëse gjërat bëhen komplekse.

Hapi 11: Zbatimi

- ▶ Zbatimi konkret i akteve ligjore mund të vijojë menjëherë pas vendimit të qeverisë ose mund të fillojë pasi ligji kalohet në parlament.
- ▶ Zbatimi përfshin përgatitjen dhe miratimin në parlament të legjislacionit dytësor (atëhere kur kjo është e nevojshme), e ndjekur nga zbatimi konkret në terren, gjë që është qartësisht përtej fushës së këtij dokumenti.
- ▶ Zbatimi është përgjegjësi e ministrave individualë dhe e ministrive ose e agjencive të tyre. Në rastin e legjislacionit parësor, miratimi në parlament shpeshherë çon drejt nevojës për përgatitjen e legjislacionit dytësor në ministri. Përgatitja e këtij legjislacioni është në fakt një proçes hartimi politikash “në miniaturë”

Hapi 12: Monitorimi dhe Vlerësimi

- ▶ Ekzistojnë në fakt dy lloj monitorimesh dhe vlerësimesh.
- ▶ **I pari është zyrtar** dhe ka të bëjë kryesisht me *monitorimin e performancës së ministrive brenda afateve kohore të përcaktuara në vendimet e qeverisë*. Ky është roli i Zyrës së Qeverisë dhe shumë qeveri kanë një sistem (zakonisht të kompjuterizuar) për ndjekjen e vendimeve të qeverisë dhe për monitorimin e detyrave të caktuara nga ministrinë.
- ▶ **I dyti përfshin vlerësimin aktual** të efektshmërisë së kërkesave të politikave dhe atyre ligjore në përmbushjen e objektivave të tyre. Ky lloj vlerësimi mund të kryhet vetëm disa kohë pas zbatimit, shpesh më tepër se një apo dy vjet. Metodat dhe teknikat për kryerjen e vlerësime të tilla ex post janë në thelb shumë të ngjashme me ato të përdorura për vlerësimet e impaktit ex ante.
- ▶ Vlerësimi i efektshmërisë së aktiviteteve përsa i përket përmbushjes së objektivave të politikave dhe efektshmërisë nga pikëpamja e koston duhet të jetë roli i ministrive

Përmbledhje: Hartimi i politikave publike, zbatimi dhe vlerësimi i impaktit të tyre

Vendet e Europës Qendrore dhe Lindore kanë qenë dhe ende janë në procesin e përshtatjes së kuadrit të tyre ligjor kërkesave të ekonomisë së tregut Perëndimor dhe legjislacionit të BE, *acquis communautaire*. Ndërkohë që harmonizimi i kuadrit ligjor kombëtar me standartet e BE, është një nga njësitë e masës për hyrjen në BE, shumica e vendeve kandidatë, kanë hartuar dhe miratuar legjislacionin e ri nën një presion të jashtëzakonshëm kohor. Puna në një presion të madh kohor bëhet që drejtimi i marrë të mos jetë me të mirë e mundshme, kostot e zbatimit të jenë të paparashikuara saktë dhe efektet anësore të papritura e të paevitueshme.

Kjo eksperiencë ka bërë që vendet kandidatë dhe vendet e tjera në tranzicion, të kenë interes për vlerësimin e ndikimit. Vendet anëtare të BE e futën vlerësimin e ndikimit për programet ligjore rreth dy dekada më parë, duke u bazuar në faktin se legjislacioni i ri mund të ketë një impakt të konsiderueshëm dhe disa herë të papritur jo vetëm mbi buxhetin, por edhe mbi pjesë të ndryshme të ekonomisë dhe shoqërisë në tërësi. Sot ekziston një lloj pranimi midis vendeve anëtare të BE, që duhet të kryhet një lloj vlerësimi i ndikimit përpara se të bëhen ndryshime legjislative apo të politikave të ndryshme.

Ndonëse, gjerësia dhe thellësia e një ushtrimi të veçantë të vlerësimit të ndikimit varet nga një larmi faktorësh, si p.sh. rëndësia e çështjes së politikave apo angazhimi i qeverisë përkatëse, qëllimi kryesor është të rritet cilësia e marrjes së vendimeve nga ana e qeverisë. Ngritja dhe përmirësimi i kapaciteteve administrative për të realizuar vlerësimin e ndikimit janë thelbësore në mënyrë që t'i japë qeverisë informacionin e nevojshëm për të marrë vendime, të bazuara në informacionet për variantet e politikave dhe për të përmirësuar cilësinë e legjislacionit të ri. Edhe thjesht duke zbatuar vetëm parimet bazë të vlerësimit të ndikimit mund të evitohet nevoja për ndryshime të menjëhershme apo riformulime të legjislacionit.

Me poshtë do të shpjegojmë vlerësimin e ndikimit në një kuptim të gjerë, përfshi dhe analizën e politikave (vlerësimin e ndikimit për zgjedhjen e instrumentit politik më të përshtatshëm),

vlerësimi i një instrumenti të politikave gjatë fazës së hartimit dhe ligjeve ose programeve ekzistuese.

Nën presionin për t'i sjellë sistemet e tyre rregullatore në një linjë më acqui communautaire, ndërkohë që duhet të kenë në vëmendje dhe një sërë problematikash të tjera, qeveritë e vendeve të Europës Qendrore dhe Lindore ndeshen me riskun e ligjeve dhe rregulloreve/akteve nënligjore të hartuara në një nivel nën mesatar.

Kjo do të thotë që normat ligjore:

- nuk mund të zbatohen sepse kapacitetet institucionale nuk janë në lartësinë e detyrës së tyre, ose nuk ka fonde të mjaftueshme buxhetore;
- imponojnë kosto të panevojshme mbi shoqërinë ose ekonominë që çon në humbjen e aftësisë për të qënë konkures;
- nuk janë të gjykueshme për shkak të cilësisë së formulimit ligjor ose kapacitetit të sistemit gjyqësor;
- hapin mundësi për abuzim dhe korrupsion;
- fusin paragjykime në favor të aktorëve të caktuar;
- ose thjesht nuk arrijnë objektivat e tyre.

Si mund të evitohen këto rreziqe?

Në shumë vende të Bashkimit European, kapacitetet e politikave janë përmirësuar për të reduktuar rreziqet. Një nga hapat e ndërmara ishte prezantimi i vlerësimit të ndikimit dhe përfshirja e tij në mjedisin institucional ku zhvillohen politikat dhe hartohen ligjet dhe rregulloret/aktet nënligjore. Një sistem i ri që synon thjeshtëzimin e mjedisit rregullator në Bashkimin European po futet tashmë në Komisionin European.

Vlerësimi i ndikimit synon përmirësimin e cilësisë së informacionit të disponueshëm për vendim-marrësit. Në mënyrë të qartë, vendimet politike influencohen jo vetëm nga informacioni “profesional”. Megjithatë është e rëndësishme që politikanët të kuptojnë plotësisht pasojat, p.sh. kostot, përfitimet dhe efektet që do të vijne në një periudhë më të gjatë nga marrja e vendimeve të tyre. Pikerisht për këtë shërben vlerësimi i ndikimit.

Në mënyrë tipike, vendimet e marra në “ciklin e projektit” janë:

- identifikimi i mënyrës më të mirë të trajtimit të problemit (zgjedhja e instrumentit të përshtatshëm të politikave)
- lloji i instrumentit
- vlerësimi i performancës së instrumentit

Në cdo fazë të ciklit të politikave vlerësimi i ndikimit siguron informacion për të ndihmuar në marrjen e vendimeve më të mira.

Kosto e një ligji të keq për ekonominë dhe buxhetin është zakonisht shumë më e madhe se sa kostoja që disa nepunes të ministrave të trajnohen dhe të kryejnë një vlerësim të përshtatshëm që gjatë hartimit të projekteve ligjore. Me shumë rendesi është që politikanet të kuptojnë rendesine e vlerësimit të ndikimit, sepse nëse Ministrat nuk janë mbështetës të këtij procesi, teknikat e reja nuk do ta përmirësojnë situatën. Ata duhet jo vetëm ta mbështesin vlerësimin e ndikimit në teori por edhe në praktike duke e parashikuar këtë në procedurat e vendimeve të qeverisë, duke siguruar burime dhe duke kërkuar informacion cilësor nga stafet e tyre përpara se të merren vendime.

Se pari këtu do të shohim një pamje të përgjithshme të vlerësimit të ndikimit në fazat e ndryshme të zhvillimit të instrumentave të politikave: logjikën, objektivat dhe çështjet kryesore që duhen konsideruar në mënyrë që të përftohet një pamje gjithëpërfshirëse e ndikimeve të mundshme të instrumentit të politikave. Këtu përfshihen “dhjetë praktikatat më të mira” të identifikuara nga OECD dhe listë-kontrolli e cilësisë rregullatore e cila përfshihet në Rekomandimet për të Përmirësuar Cilësinë e Rregulloreve/akteve nënligjore të Qeverisë, e miratuar nga Këshilli i OECD-së që në 1995.

Pjesa e dytë trajton në mënyrë specifike vlerësimin e ndikimeve buxhetore dhe atyre të përgjithshme ekonomike, meqënëse janë në mënyrë tepër të qartë shqetësime dominuese të vendeve të Europës Qendrore dhe Lindore. Përveçse metodologjisë, ky pjesë ofron informacion edhe për teknikat e përdorura.

Pjesa e tretë diskuton konsultimet si një mjet për të lehtësuar dhe përmirësuar vlerësimin e ndikimit. Nuk ka si qëllim që të mbulojë konsultimin në mënyrë të gjerë, p.sh si një mjet për të rritur transparencën ose pranimin.

I. Vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore kanë disa detyra konkrete:

- përshtatja ndaj ekonomisë së tregut,
- përmirësimi i sistemit të sigurimeve shoqërore apo sistemit shëndetësor,
- përgatitja për zgjerimin e BE.

Qeveritë dhe administratat e tyre duhet t'i zhvillojnë më tej kapacitetet e politikave dhe duhet të sigurohen se ligjet dhe programet përmbushin nevojat e shoqërisë dhe formulohen e zbatohen në mënyrë efikase dhe efektive. Në zhvillimin e kapacitetit të tyre në lidhje me politikën, vendet e Europës Qëndrore dhe Lindore ballafaqohen me sfidën që nevojiten ndryshime në të gjitha fazat e ciklit të politikave si: përcaktimi i objektivave të politikave; zhvillimi i alternativave të politikave; përpunimi i instrumentave të politikave; zbatimi dhe vlerësimi.

Vlerësimi i ndikimit është një mjet i rëndësishëm për përmirësimin e kapacitetit të politikave dhe në këtë mënyrë përmirëson cilësinë e vendim-marrjes politike dhe instrumentat e politikave.

Ka tre faza në ciklin e politikave ku është shumë i domosdoshëm vlerësimi i ndikimit.

- Në fazën e zhvillimit të politikave. Kur është marrë vendimi politik për të ndjekur objektiva dhe qëllime të caktuara, vlerësimi i ndikimit përdoret për të zhvilluar alternativa politikash dhe për të zgjedhur instrumentin më të përshtatshëm të politikave për të arritur objektivin.
- Në fazën e zhvillimit të instrumentit. Pasi është zgjedhur instrumenti, vlerësimi i ndikimit përdoret për të siguruar se instrumenti është hartuar siç duhet dhe do të realizojë objektivin e dhënë në mënyrë efikase me kosto të përshtatshme.
- Në fazën e evaluimit (ex-post evaluation). Pasi instrumenti është përdorur për një farë kohe, vlerësimi i ndikimit përdoret për të verifikuar ndikimin real, për të parë se deri në çfarë shkalle është përmbushur objektivi si dhe për të filluar procesin e ndryshimeve ose korrigjimeve nëse është e nevojshme.

Instrumentat e politikave janë përcaktuar si mekanizma që sjellin ndryshimin e dëshiruar. janë tre lloje instrumentash të politikave:

- instrumenta rregullatore: përfshi këtu rregullat, licencat, urdhërat ndalues.
- instrumentat financiarë: përfshi këtu: subvencionet, taksat dhe uljet nga taksat, tarifat e përdoruesve, tipe të caktuara të shpenzimeve buxhetore;

- instrumentat informues: përfshi këtu fushatat publicitare, botimet informuese ose përdorimi i Internetit.

Vlerësimi i ndikimit është një mjet për të përmirësuar bazën e informacionit në secilën fazë të ciklit të politikave, i cili mundëson një vendim-marrje më të mirë-informuar në nivel politik, si i tillë kontribon në reformimin dhe modernizimin e shtetit.

Objektivi i vlerësimit të ndikimit është i dyfishtë:

- përmirësimi i vetë instrumentave të politikave; dhe
- reduktimi i numrit të instrumentave ligjore duke evituar legjislacionin e panevojshëm

Vlerësimi i ndikimit është një metodë analitike e bazuar në informacion për të vlerësuar kostot e mundshme, pasojat dhe efektet anësore të instrumentave të politikave të planifikuara (ligjet, rregulloret/aktet nënligjore, etj.). Mund të përdoret gjithashtu për të vlerësuar kostot reale dhe pasojat e instrumentave të politikave pasi ato të jenë zbatuar. Në secilin rast rezultatet përdoren për të vlerësuar cilësinë e vendimeve të politikave, si dhe ligjet, rregulloret/aktet nënligjore, vendimet e programet e investimeve dhe investimet publike. Kryesisht është një mjet për të informuar zgjedhjet e qeverisë, zgjedhjet rreth instrumentave të politikave. Mënyrat për të bërë një vlerësim modest të ndikimit janë:

- takimet ndërministeriale për të diskutuar pasojat potenciale;
- konsultim me të gjitha palët e interesuara;
- vlerësim të punës kërkimore ekzistuese;
- testim të instrumentave ligjore duke i aplikuar ato në pak raste reale;
- një shqyrtim të disiplinuar të pasojave potenciale, si p.sh. faktorët e mundshëm të kostos, ku mund të shfaqen këto kosto dhe çfarë efektesh anësore të mundshme mund të shfaqen;
- analizë e kufizuar e kosto-përfitimit dhe/ose kosto-efiçensës;

Rezultatet e pritshme të vlerësimit të ndikimit për një politikë ose ligj të ri janë informacioni mbi:

- kostot dhe përfitimet buxhetore, sociale, ekonomike dhe mjedisore;
- problemet e mundshme me zbatueshmërinë, pranimin dhe përputhmërinë;
- shpërndarja e kostove dhe përfitimeve brenda popullsisë dhe nën-grupeve;
- gabimet e mundshme, kontradiktat, mungesa e qartësisë, dhe boshllëqet në projekt; dhe
- efektet anësore të padëshirueshme.

Rezultatet e vlerësimit të ndikimit sigurojnë bazën për futjen e ndryshimeve që mund të reduktojnë kostot,

përmirësimin e përfitimeve, dhe të minimizojnë pasojat e padëshiruara.

Një vlerësim i ndikimit duhet të ndahet në tre hapa të dallueshëm:

- përgatitja;
- analiza;
- vlerësimi i rezultateve të analizës.

Vetëm një përgatitje e plotë do të mundësojë administratën drejtuese për të kryer një analizë efikente, dhe kur të bëjë vlerësimin e rezultateve të analizës të japë rekomandime të arsyeshme për ndryshim.

10 pyetje që hartuesit e politikave duhet të bëjnë për çdo rregullore/akt nënligjor që ata duhet të miratojnë (gjithashtu edhe për ato ekzistuese) janë:

- A përcaktohet në mënyrë korrekte problemi?
- A është i justifikuar veprimi i qeverisë?
- A ka një bazë ligjore për rregullim?
- Cili është kursi i përshtatshëm i qeverisë për këtë veprim?
- A e justifikojnë koston përfitimet e rregullores?
- A është transparente shpërndarja e efekteve në shoqëri?
- A janë rregullorja/akti nënligjor të qarta, të qëndrueshme, të kuptueshme dhe të kapshme nga përdoruesit?
- A kanë patur mundësi të shprehin mendimet e tyre të gjitha palët e interesuara?
- Si do të realizohet përputhshmëria?

II. Vlerësimi i ndikimit buxhetor dhe ekonomik i politikave të qeverisë

Vlerësimi i kostonet neto të një propozimi politik është një aspekt veçanërisht i rëndësishëm i vlerësimit të ndikimit. Eksperienca ka treguar që kontribuesi më i rëndësishëm i cilësisë së vendimeve politike nuk është saktësia e llogaritjeve, por veprimi i analizimit të propozimit që në fazën fillestare. Gjëja më e rëndësishme është që administrata të jetë në gjendje të identifikojë pasojat e mundshme të politikës së propozuar dhe rrugët alternative për të zbatuar politikën.

Kostot janë një shqetësim i veçantë i kohëve moderne. Qeveritë janë nën një presion gjithnjë në rritje për përdorimin e fondeve publike në mënyrë efektive për sa i përket kostonet. Kalimi i burimeve nga fusha më pak efikase në alternativa më efikase është një hap i rëndësishëm në përmirësimin e efektivitetit të përgjithshëm të kostonet.

Kostot ndahen në tre grupe bazë, që janë:

- Kostot direkte të qeverisë, – kostoja e sigurimit të një shërbimi ose kostoja e administrimit të një sistemi rregullator;
- Kostot për respektimin e ligjit nga biznese dhe qytetarë – kostot administrative operacionale, kostot për lëshimin e dokumentave dhe kostot kapitale;
- Kostot jo-direkte në ekonomi në përgjithësi, sic janë efektet mjedisore dhe sociale ose konkurrenca, te rejat dhe investimet e pakësuara.

- Ministria me përgjegjësitë kryesore për propozimin duhet të marrë parasysh të gjitha kostot që ndikojnë në buxhet – jo vetëm kostot e saj ose kostot e agjensive që janë në zonën e saj të përgjegjësisë. Për shembull, një propozim për të tërhequr një kompani prodhimi shumëkombëshe nepërmjet sigurimit të ndihmës financiare direkte mund të jetë përgjegjësia kryesore e Ministrisë së Industrisë, në qoftë se granti vjen nga buxheti i saj, por duhet të përfshijë dhe ministrinë përgjegjëse për ujësjellësin (fabrika mund të ndikojë në cilësinë apo presionin e ujit në zonën më të afërt) dhe rrugët (përmirësimi i rrugës është shpesh i nevojshëm për të lehtësuar transportin e mallrave të prodhuara). Kjo mund të prekë dhe agjensi të tjera qeveritare. Çdo llogaritje kostoje, që lë jashtë kostot e mbartura nga agjensitë administrative, nuk do të jetë e plotë, pasi ato duhet të japin mendime në lidhje me kostot dhe mundësinë e zbatimit për çështje që janë pjesë e përgjegjësisë së tyre.
- Në vlerësimin e ndikimit të një politike tek biznesi, është e rëndësishme të diferencohet midis llojeve të ndryshme të barrës shtesë, në varësi të faktit nëse janë plotësisht, pjesërisht ose aspak të shkaktuara nga politika. Kjo është edhe më e rëndësishme duke patur parasysh se burimi i informacionit për administratorët mund të jetë konsultimi me grupet e interesit. Këto grupe mund që natyrshëm të joshen për ta ekzagjeruar koston. Mund të ketë raste kur një faktor që paraqitet si një kosto nuk ka aspak të bëjë me politikën dhe nuk duhet të përfshihet në përlllogaritjet.

Kur trajtohen ndikimet e mundshme tek biznesi, duhen shtruar pyetjet e mëposhtme:

- Cilat kategori të biznesit do të preken?
- Sa njerëz do të preken?
- Cila është natyra dhe shkalla më e mundshme e ndikimeve të politikës për biznesin? Kjo pyetje duhet të sqarohet:
 - Nëse ndikimet janë të vetme apo të përsëritura;
 - Të dhënat për këto ndikime dhe shkallën e paqartësisë;
 - Pasojat e kostove administrative shtesë për bizneset e përmasave të ndryshme (një rritje e kostove

administrative mund të jetë krejtësisht e njëjtë për të gjitha bizneset, por efekti relativ në një ndërmarrje të vogël do të ishte shumë më i madh në krahasim me një ndërmarrje të madhe).

- Si krahasohen kostot dhe përfitimet me burimet e bizneseve të prekura?
- Cili është efekti i mundshëm në pozicionin konkurrues që ka biznesi në krahasim me konkurrentët e huaj?

- Përveç shqetësimeve lidhur me punësimin dhe rritjen ekonomike, kur vlerësohet ndikimi i përgjithshëm në ekonominë i një politike duhen shtruar edhe disa pyetje të tjera:

- Cilat janë pasojat e politikës së propozuar për konsumin e energjisë dhe për përdorimin e makinave?
- Cilat janë pasojat e politikës së propozuar lidhur me ndotjen e mjedisit (përfshi ndotjen e ujit, ajrit dhe tokës)?
- Cilat janë pasojat për shëndetin publik?
- Cilat janë pasojat e politikës së propozuar për hapësirën e tokës së lirë?

Shqyrtoni, për shembull, një propozim për vendosjen e një takse të konsiderueshme ndaj autoveturave private në mënyrë që të forcohen të ardhurat e buxhetit. Nëse rritja është tepër e lartë, mund të ndodhë një nga dukuritë e mëposhtme:

- Numri i automjeteve që do të blihen bie (duke nxjerrë jashtë lojë rritjen e taksës);
- Kërkesat për shtimin e shërbimeve të transportit publik nuk mund të realizohen, sepse sektori i transportit publik është në kapacitet të plotë, duke krijuar pakënaqësi në rradhët e publikut;
- Mosha mesatare e automjeteve private rritet, duke çuar në rritje të numrit të aksidenteve;
- Rritja e numrit të automjeteve më të vjetra gjithashtu shkakton një shkallë më të lartë çlirimi të gazrave të ndotura

Forma më e mirë e vlerësimit është analiza kosto-përfitim, e cila vlerëson jo vetëm ato kosto dhe përfitime që kanë vlera tregu, por edhe kosto e përfitime të tjera si ndikimet në mjedis, në kohën e lirë dhe në suficitin e konsumatorit. Megjithatë, një politikë që kalon provën e analizës kosto-përfitim nuk duhet zbatuar automatikisht. Analiza kostonë-përfitim i ndihmon politikëbërësit të përcaktojnë përparësitë për sa u përket shpenzimeve, por burimet e shpenzimeve publike janë të kufizuara dhe gjithnjë ekzistojnë çështje strategjike ose më të gjera të cilat nuk janë të përshtatshme për t'u përfshirë në përllogaritjen numerike.

Aspekte të rëndësishme të vlerësimit domosdoshmërisht do të bazohen në rezultate dhe ngjarje të ardhshme të cilat hamendësohen. Këto hamendësime duhet të jenë realiste, qofshin për çmimet, kostot, rritjen e tregut dhe çdo faktor tjetër. Ato duhen shprehur qartë në raport. Atje ku është e mundur, hamendësimet duhet të bazohen në analizimin e përvojave të kaluara, viteve problematike si edhe një studim të mirë e të hollësishëm të zhvillimeve të ardhshme.

Është e rëndësishme që të merret parasysh edhe luhatja e optimizmit të tepruar në kostot dhe përfitimet e projektuara. Hamendësimet realiste e zvogëlojnë, por nuk mund të eliminojnë, elementin e pasigurisë në procesin e vendimmarjes, kështu që rreziku i vendimeve të marra në bazë të vlerësimeve paraprake mund të rezultojë i gabuar. Një vlerësim i mirë i efekteve të politikave nxjerr në pah elementet që janë të pasigurta, në mënyrë që vendim-marrësit të jenë të ndërgjegjshëm për rreziqet e mundshme që shoqërojnë zbatimin ose jo të një politike të caktuar. Për të minimizuar rrezikun, duhet të ekzistojë një strategji e rregullt rishikimi, e cila vlerëson rezultatet kundrejt hamendësimeve dhe synimeve në mënyrë që një vendim i gabuar të mund të anulohet sa më shpejt të jetë e mundur.

Së fundi, lidhur me burimet konkrete të financimit, duhet theksuar se ndihma e huaj për një projekt të caktuar nuk duhet të çojë në një vlerësim më pak rigoroz në krahasim me rastin kur këto fonde nuk do të ekzistonin. Ndihma e huaj është një burim kombëtar dhe duhet përdorur në mënyrë po aq efikase sa edhe çdo lloj tjetër financimi. Kjo bëhet e rëndësishme veçanërisht, kur financimi i huaj mund të jetë vetëm për një afat të shkurtër, pavarësisht se kostot administrative janë afatgjata. Një tjetër argument është se vendim-marrësit duhet të jenë të kënaqur me faktin që fondet e tyre po përdoren në mënyrën më efektive dhe jo në programe, përfitimet e të cilave mund të mos jenë aq të mira sa në alternativa të tjera.

III Konsultimi

Konsultimi është një mjet i njohur për krijimin e konsensusit, eksplorimin e ideve, përmirësimin e perceptimit të propozimeve të reja, gjetjen e zgjidhjeve efikase nga pikëpamja e kostos për politikën dhe rritjen e transparencës në vendim-marrje. Është një fakt i pranuar se qeverisja e mirë, është, në një nivel të konsiderueshëm, e bazuar në mekanizmat e duhura të konsultimit, të cilat trajtohen me seriozitet nga të gjitha palët.

Objekti i konsultimit, ashtu si edhe të gjitha teknikat dhe metodat e përdorura në vlerësimin e ndikimit, është që të përmirësojë bazën analitike të procesit të vendim-marrjes së qeverisë dhe për këtë qëllim të mbledhë informacion mbi të gjitha pasojat e vendimeve të qeverisë, qoftë kjo një masë në fushën e investimit, një ligj i ri, apo amendime të mundshme të ligjeve ekzistuese. Informacioni i dëshiruar duhet të përfshijë jo vetëm ndikimin e mundshëm në buxhetin e shtetit dhe atë lokal, por edhe ndikimin në grupe të ndryshme të shoqërisë, tek aktorët ekonomikë etj. Për shembull, ligjet e reja mbi taksat, kodet e investimit, ligjet mbi mjedisin ose rregulloret/aktet nënligjore për shëndetin dhe sigurinë në punë, ka gjasa të kenë një ndikim të madh tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme dhe në tregun e punës, por ato mund të kenë edhe efekte anësore për grupe të tjera të shoqërisë. Efektet anësore të padëshiruara duhen kapur qysh në fazën e konsultimeve, sepse ato mund të krijojnë kosto të papritura kur instrumenti është vënë në zbatim.

Sado të mirë-informuar qofshin, nëpunësit civilë që merren me përgatitjen e një vendimi qeverie nuk janë kurrë në pozicion të tillë që të kenë një kuadër të plotë të të gjitha pasojave të mundshme të një instrumenti të ri politike, sidomos nëse është me natyrë komplekse. Përveç kësaj, nëpunësit civilë që merren me përgatitjen e instrumentit janë nëpër departamentet e politikave në ministritë qendrore dhe në këtë mënyrë nuk janë në gjendje të vlerësojnë në mënyrë të plotë problemet që mund të shfaqen si rezultat i zbatimit të instrumentit të ri.

Shpesh herë, të dhënat e mjaftueshme statistikore lidhur me fushën në të cilën do të ndërhyhet nuk janë të gatshme dhe përvojat ose studimet paraprake mund të jenë të kufizuara. Gjithashtu, mund të ketë mungesa të stafit të trajnuar për kryerjen e vlerësimit të pasojave apo analizës kosto-përfitim. Nëse kapacitetet administrative janë të pakta, të dhënat e mbledhura gjatë konsultimeve mund të jenë baza kryesore për vlerësimin e ndikimit.

Konsultimi duhet bërë me aktorë brenda administratës, ministritë që kanë përgjegjësi horizontale, kryesisht Ministria e Financave (kostot buxhetore), Ministria e Drejtësisë (kushtetuese dhe ligjore) dhe Ministria e Brendshme (organizim dhe zbatim).etj. Duhet të kryehen konsultime edhe me grupe jashtë administratës për cdo instrument që mund të ketë një ndikim në interesat e grupeve të ndryshme në shoqëri. Kjo nuk është e lehtë.

Vende të tilla si Zvicra kanë një traditë të gjatë në demokracinë e drejtpërdrejtë dhe në konsultimin me publikun e gjerë. Konsultimi i publikut të gjerë mund të jetë shumë i gjatë dhe i kushtueshëm, nëse nuk kryhet nëpërmjet internetit dhe kostoja e përgatitjes së dokumentacionit dhe shpërndarjes së tij mund të mos jëtë në përpjesëtim me rezultatet. Konsultimi i gjërë publik me dokument të shkruar dhe të shpërndarë qytetarëve mund të jetë i dobishëm për propozime madhore, ku ndikimi tek qytetarët pritet të jetë shumë i madh. Një shembull në këtë drejtim është ndryshimi i kushtetutës, në sistemin e pensioneve ose arsimit mund të përfitojnë nga një konsultim me bazë të gjerë.

Hartimi i politikave publike, zbatimi dhe vlerësimi i impaktit të tyre

Përse vlerësim ndikimi?

Vlerësimi i ndikimit është një mjet për të përmirësuar bazën e informacionit në secilën fazë të ciklit të politikave, e cila mundëson një vendim-marrje më të mirë-informuar në nivel politik.

Objektivi i vlerësimit të ndikimit është i dyfishtë:

- përmirësimi i vetë instrumentave të politikave
- reduktimi i numrit të instrumentave ligjore duke evituar legjislacionin e panevojshëm

Çfarë është vlerësimi i ndikimit?

Vlerësimi i ndikimit është një metodë analitike e bazuar në informacion për të vlerësuar kostot e mundshme, pasojat dhe efektet anësore të instrumentave të politikave të planifikuara (ligjet, rregulloret/aktet nënligjore, etj). Mund të përdoret gjithashtu për të vlerësuar kostot reale dhe pasojat e instrumentave të politikave pasi ato të jenë zbatuar. Në secilin rast rezultatet përdoren për të vlerësuar cilësinë e vendimeve të politikave, si dhe ligjet, rregulloret/aktet nënligjore, vendimet e programet e investimeve dhe investimet publike.

Vlerësimi i ndikimit ofron:

- informacion krahasues mbi pasojat e parashikueshme të alternativave të ndryshme të politikave të disponueshme për të zgjidhur një problem të politikave ose për të përmbushur një objektiv të dhënë të politikave;
- gjatë hartimit të instrumentit, informacioni mbi çështjet, si p.sh. përputhshmëria, zbatueshmëria, barrat specifike dhe/ose avantazhet për grupe të caktuara të shoqërisë;
- për një instrument ekzistues, vlerësimi i ndikimit duhet të zbatohet disa herë gjatë ciklit të politikave në mënyrë që të përmirësojë cilësinë e instrumentave të politikave.

Si të kryhet vlerësimi i ndikimit ?

Mënyrat për të bërë një vlerësim të ndikimit përgjithësisht me rezultate të të qënësishme janë:

- takimet ndërministeriale për të diskutuar pasojat potenciale;
- konsultim me të gjitha palët e interesuara;
- vlerësim të punës kërkimore ekzistuese;
- testim të instrumentave ligjore duke i aplikuar ato në pak raste reale;
- një shqyrtim të disiplinuar të pasojave potenciale, si p.sh. faktorët e mundshëm të koston, ku mund të shfaqen këto kosto dhe çfarë efektesh anësore të mundshme mund të shfaqen;
- analizë e kufizuar e kosto-përfitimit dhe/ose kosto-efiçensës;

Veç konsultimeve, metodat dhe teknikat tipike për të kryer një vlerësim të një projekt-instrumenti janë:

- analiza e kosto-përfitimit;
- analiza e kosto-efiçensës;
- këshillimi teknik nga jashtë administratës;
- simulimet;
- testimi i instrumentit duke e aplikuar atë në raste reale mbi një mënyrë pilote.

Vlerësimi i ndikimit për një projekt instrument

Rezultatet e pritshme të vlerësimit të ndikimi në këtë fazë do të jetë informacioni mbi:

- kostot dhe përfitimet buxhetore, sociale, ekonomike dhe mjedisore;
- problemet e mundshme me zbatueshmërinë, pranimin dhe përputhmërinë;
- shpërndarja e kostove dhe përfitimeve brenda popullsisë dhe nën-grupeve;
- gabimet e mundshme, kontradiktat, mungesa e qartësisë, dhe boshllëqet në projekt; dhe
- efektet anësore të padëshirueshme.

Për të dhënë këto rezultate, një vlerësim i ndikimit duhet të ndahet në tre hapa të dallueshëm:

- përgatitja;
- analiza;
- vlerësimi i rezultateve të analizës.

Përgatitja

Përgatitja e vlerësimit duhet të fillojë me vendosjen e objektivave specifike dhe rezultatet e pritshme të vlerësimit. Rezultatet e pritshme mund të jenë: informacioni mbi koston, zbatueshmëria ose mundësitë për të detyruar zbatimin. Rezultatet e pritshme duhet të ndahen dhe të përcaktohen si kritere të detajuara të vlerësimit kundrejt të cilave do të kryhet vlerësimi.

Analiza

Vetëm pas përgatitjes së plotë, duhet të zbatohen metodat dhe teknikat e ndryshme, sepse vetëm atëherë ato mund të japin rezultatat më të mira të mundshme. Nëse është vendosur për të kryer një vlerësim të thellë të ndikimit, është zakonisht e nevojshme të përfshihen ekspertë të jashtëm në analizën e instrumentit.

Vlerësimi i rezultateve të analizës

Rezultatet e analizës duhet të dokumentohen dhe vlerësohen në mënyrë sistematike. Produktet e kësaj faze janë një raport mbi vlerësimin dhe rekomandimet. Rekomandimi i vlerësimit të ndikimit të projekt-instrumentit mund të jetë:

- mbajtja e projekt-instrumentit ashtu siç propozohet;
- futja e ndryshimeve specifike apo amendamenteve në projekt përpara se t'i paraqitet ministrit;
- anulimi i projektit, ose ndjekja e një metodologjie komplet të ndryshme.

Kriteret e vlerësimit

Përmbushja e objektivave.

Ky kriter përdoret për të vlerësuar nëse projekt instrumenti e përmbush ose jo objektivin e përcaktuar në shkallën më të mirë të mundshme. Për analizën është e nevojshme të eksplorojnë pyetjet e mëposhtme:

- a mund të ketë efekte anësore kundër-produktive?
- a është e mundshme apo e lehtë të evitohet përputhshmëria?
- a është i mundshëm keqpërdorimi i instrumentit? etj.

Kriteret e vlerësimit

Zbatueshmëria

Kriteri përdoret për të vlerësuar nëse projekt instrumenti mund të zbatohet në mënyrë efektive në stukturat ekzistuese administrative. Për analizën, është e nevojshme të eksplorohehen ndër të tjera pyetjet e mëposhtme:

- A është instrumenti mjaftueshmërisht fleksibël për të akomoduar të gjitha rastet, por ende ofron drejtim të mjaftueshëm, që dispozitat alternative të mos çojnë në vendime arbitrare?
- A janë dispozitat administrative të kufizuara në shkallën e nevojshme? Është e mundshme që kostot e administrimit të instrumentave të jenë më të mëdha se sa përfitimet (p.sh. tarifatat për shërbimet administrative)? etj.

Kriteret e vlerësimit

Qartësia

Ky kriter synon të vlerësojë një aspekt tjetër të zbatueshmërisë, d.m.th. vështirësitë e mundshme të sektorit privat për ta kuptuar në mënyrë korrekte instrumentin dhe për ta zbatuar atë në një mënyrë të përshtatshme. Për analizën del e nevojshme që të eksplorohehen pyetjet e mëposhtme:

- A është gjuha e dispozitës e qartë dhe e kuptueshme për ata që ju adresohet?
- A ka kontradikta në instrument?
- A janë të gjitha përcaktimet jo-kontradiktore?
- A janë të renditura qartë të gjitha detyrat që duhet të kryejnë të interesuarit? etj.

Kriteret e vlerësimit

Kostot e zbatimit

Kriteri synon të vlerësojë kostot dhe kursimet e mundshme të lidhura direkt me zbatimin e instrumentit. Për analizën është e nevojshme, që të shikohet si hap i parë, ku janë shkaktuar kostot (administratë, industri dhe grupet sociale) dhe pastaj për grupet përkatëse të eksplorohehen pyetjet e mëposhtme:

- A janë kostot e shkaktuara në përpjestim të drejtë me objektivat e instrumentit?
- A ka kursime të mundshme të cilat mund të mbulojnë pjesërisht ose plotësisht kostot e shkaktuara nga instrumenti i propozuar? etj.

Kriteret e vlerësimit

Ndërvartësitë

Kriteri synon të vlerësojë nëse instrumenti i ri krijon ose jo ndërvartësi konfliktuale me legjislacionin tjetër, të cilët mund të çojnë në efekte anësore të padëshiruara; p.sh. personat që nuk janë objektiv i instrumentit po përfitojnë ose po dëmtohen nga instrumenti i ri. Për analizën është e nevojshme të eksplorohej pyetjet e mëposhtëme:

- A ka legjislacion ekzistues i cili mbulon të njëjtin grup të synuar apo një grup plotësues?
- A mund të ketë mbivendosje me legjislacionin ekzistues, që mund të pengojnë zbatimin e instrumentit të ri? etj.

Vlerësimi i ndikimit si mjet për zgjedhjen e instrumentit politik

Rezultati i pritshëm i këtij vlerësimi të ndikimit është një raport që:

- përshkruan dhe vlerëson pasojat e parashikueshme për alternativat e ndryshme politike;
- identifikon vështirësitë/dështimet dhe avantazhet e mundshme për secilën alternativë dhe justifikon pse një politikë ka më shumë mundësi të jetë alternativa më e mirë për të arritur objektivat e parashikuara.

Përgatitja

Pasi të jetë marrë vendimi për të kryer një vlerësim të ndikimit me objektiv për eksplorimin kërkimin e ndërhyrjes së mundshme të qeverisë në një fushë të dhënë të politikave, është detyra e nëpunësve civilë në ministritë kryesore për të bërë punën kryesore.

Analiza e ndikimit të mundshëm të mundësive të ndryshme të politikave.

Si një hap i dytë në procesin e vlerësimit, mundësitë e ndryshme të politikave duhet të analizohen dhe krahasohen në përputhje me thelbin, logjikën e brendshme, zbatueshmërinë. Veç kësaj, ndikimet e mundshme të alternativave të politikave duhet të analizohen kundrejt kritereve sasiore dhe cilësore. Përsëri janë nëpunësit civilë të ngarkuar me zhvillimin e instrumentit të politikave, të cilët janë përgjegjës për cilësinë e kësaj analize.

Vlerësimi i alternativave të politikave

Si një hap përfundimtar, rezultatet e konsultimeve brenda dhe jashtë administratës, ashtu si dhe rezultatet e analizave të kryera nga nëpunësit civilë në ministritë kryesore, analizohen, dokumentohen dhe vlerësohen në mënyrë krahasuese. Produkti i i këtij vlerësimi krahasues do të jetë një rekomandim për vendim-marrësit politikë që vendosin alternativën e politikave, që duket se përmbush më mirë kërkesat.

Vlerësimi i ndikimit për evaluimin e një instrumenti ligjor ekzistues

Vlerësimi i ligjeve ekzistuese ose investimeve të zbatuara kryhet për të eksploruar nëse:

- objektivat e synuara ishin përmbushur në një mënyrë efëçente;
- kanë ndodhur efekte anësore të padëshiruara dhe në çfarë shkalle;
- instrumenti është provuar të jetë lehtësisht i zbatueshëm; • një shkallë e lartë përputhshmërie është arritur;
- përfitimet dhe kostot ishin shpërndarë në një mënyrë të justifikueshme.

Përgatitja

Gjatë përgatitjes së një evaluimi, duhet të vendoset nëse do të evaluohen i gjithë instrumenti apo vetëm pjesë të tij, nëse shkalla e evaluimit nuk qe vendosur nga qeveria ose parlamenti kur ishte miratuar instrumenti. Veç kësaj, duhet të vendosen kriteret e evaluimit. Kriteret e evaluimit mund të përfshijnë: shkallën në të cilën ishin përmbushur objektivat, zhvillimi i kostos, efektet kosto-përfitim, zbatueshmëria dhe efekte anësore pozitive ose negative. Evaluimi kryhet duke krahasuar ndikimet e pritshme dhe të synuara me ndikimet reale.

Analizimi i të dhënave reale kundrejt ndikimit të synuar të instrumentit

Analiza fillon me mbledhjen e të dhënave mbi ndikimin real të instrumentit. Ky informacion krahasohet më pas me ndikimin që synohej gjatë kohës, kur bëhej përgatitja e instrumentit. Të dhënat reale duhet gjithashtu, nëse është e mundur, të krahasohen me të dhënat e mbledhura përpara se të miratohej instrumenti i ri. Kjo është e nevojshme për të marrë informacion se çfarë ndryshimi shkaktoi aktualisht instrumenti i ri, nëse pati ndonjë ndryshim. Për të siguruar të dhënat e nevojshme mund të përdoren dhe statistikatat.

Evaluimi i instrumentit

Informacioni i mbledhur vlerësohet në mënyrë krahasuese. Kriteret e evaluimit dhe evaluimi përfundimtar i instrumentit duhen dokumentuar. Rekomandimi, bazuar në evaluim, duhet të jetë i motivuar, në mënyrë që t'i japë nivelit politik informacionin e nevojshëm për të marrë një vendim pasi është mirëinformuar në lidhje me instrumentin ligjor në fjalë, duke e amenduar, hedhur poshtë apo duke ruajtur atë ashtu siç është.

Llojet e kostove të politikave

- Kostot direkte të qeverisë, duke përfshirë të gjitha nivelet më të ulta të qeverisë – kostoja e sigurimit të një shërbimi ose kostoja e administrimit të një sistemi rregullator;
- Kostot për respektimin e ligjit nga biznese dhe qytetarë – kostot administrative operacionale, kostot për lëshimin e dokumentave dhe kostot kapitale;
- Kostot jo-direkte në ekonomi në përgjithësi, sic janë efektet mjedisore dhe sociale ose konkurrenca, te rejat dhe investimet e pakësuara.

Analiza kosto-përfitim

Vlerëson jo vetëm ato kosto dhe përfitime që kanë vlera tregu, por edhe kosto e përfitime të tjera si ndikimet në mjedis, në kohën e lirë dhe në sufiçitin e konsumatorit. Megjithatë, një politikë që kalon provën e analizës kosto-përfitim nuk duhet zbatuar automatikisht. Analiza kostonpërfitim i ndihmon politikëbërësit të përcaktojnë përparësitë për sa u përket shpenzimeve, por burimet e shpenzimeve publike janë të kufizuara dhe gjithnjë ekzistojnë çështje strategjike ose më të gjera të cilat nuk janë të përshtatshme për t'u përfshirë në përllogaritjen numerike.

Analiza kosto-efektivitet

Përllogarit çmimin e përfitimit për njësi, por nuk jep vlerë monetare për objektiva të tilla si mundësitë e barabarta, rënia e vdekshmërisë ose përmirësimi i ushqimit. Kjo pikëpamje shmang vështirësinë e përpjekjeve për të llogaritur të gjitha përfitimet në mënyrë eksplicite, duke dhënë në të njëjtën kohë krahasime për koston e mënyrave të ndryshme të arritjes së një objekti specifik.

Fushat e matjes së performances dhe përdorimi i matësve

Matja në mënyrë efektive e performancës së agjensive dhe programeve publike përbën një nga çështjet kryesore në menaxhimin publik (*Behn, 1995*). Në këtë kapitull do të paraqiten disa koncepte dhe parime bazë lidhur me matjen e performancës në sektorin publik, si dhe sfondi historik i zhvillimit të tyre. Këtu do të diskutohet gjithashtu një numër rastesh të përdorimit të matjes së performancës duke shpjeguar njëkohësisht pse sistemet e matjes janë bërë kaq të rëndësishme për menaxherët publikë të orientuar nga rezultatet.

1.1 Fusha e matjes së performancës

Matësit e performancës janë tregues objektivë, sasiorë të aspekteve të ndryshme të performancës së agjensive dhe programeve publike. Lloje të ndryshme matësash të performancës krijohen për përmasa të ndryshme të performancës, të tilla si efektiviteti, efienca operationale, produktiviteti, cilësia e produkteve / shërbimeve, kënaqësia e klientëve apo efektiviteti i kostos. Matja e performancës pra, i referohet procesit të përcaktimit, observimit dhe përdorimit të këtyre matësve (*Poister, 2003*).

1.1.1 Përse matet performanca?

Matja e performancës ka për qëllim të gjenerojë informacion objektiv dhe thelbësor mbi programe të veçanta apo performancën organizative në tërësi, e cila mund të përdoret për të informuar vendimmarrësit dhe për të forcuar menaxhimin, për të arritur rezultate dhe për të përmirësuar performancën e përgjithshme, si dhe për të rritur përgjegjshmërinë. Në librin *Rikonceptimi i Qeverisjes*, autorët Osborne dhe Gaebler pohojnë se “mund të realizohen vetëm ato gjëra që mund të maten” (1992, f. 146). Me fjalë të tjera matja e performancës tenton të ketë ndikim në sjellje dhe marrjen e vendimeve. Matja e performancës tenton të fokusojë vëmendjen në atë se çfarë jemi duke

matur, në performancën në vetvete dhe në motivimin e njerëzve dhe organizatave për të punuar për përmirësimin e performancës, të paktën në ato drejtime të cilat janë duke u monitoruar.

Harry Hatry, një studiues i hershëm në fushën e matjes së performancës, përdorte një analogji me sportin, për të vënë në dukje nevojën e matjes së performancës: *“kur nuk numërohen pikët, është e vështirë të dimë nëse po humbasim apo po fitojmë”* (1978, f. 1). Matja e performancës i ndihmon menaxherët, por edhe individët e subjekte të tjera të vlerësojnë statusin e performancës së organizatave dhe të përshpejtojnë progresin e tyre drejt realizimit të programeve efektive. Në mënyrë të ngjashme, Osborne dhe Gaebler, në librin e cituar më sipër, pohojnë se: *“nëse nuk matni rezultatet, nuk mund të dalloni suksesin nga dështimi”* (f. 147). Më tej ata shtojnë se: *“Nëse nuk e dalloni suksesin, ju nuk mund ta shpërbleni atë”* (f. 198) dhe *“nëse nuk dalloni dështimin, ju nuk mund ta korrigjoni atë”* (f. 152). Pra, matësit e performancës janë thelbësorë për t’u mundësuar menaxherëve njohjen e situatës, në mënyrë që ata të veprojnë në mënyrën e duhur për ruajtjen apo përmirësimin e performancës.

1.1.2 Sfondi historik - zhvillimet e hershme

Matja e performancës nuk është një ide e re, përkundrazi kemi të bëjmë me një koncept të konsoliduar, i cili ka rimarrë një rëndësi të veçantë në kontekstin aktual të menaxhimit në sektorin publik. Matja e volumit të punës dhe efikasitetit të punonjësve ka qenë pjesë e rëndësishme e trajtimit të menaxhimit shkencor, i cili ka ndikuar te reformatorët e qeverisjes, që në gjysmën e parë të shek. XX. Kështu, Shoqata Ndërkombëtare e Menaxhimit të Qyteteve ka botuar një guidë për matjen e aktiviteteve të bashkive, pak para mbarimit të Luftës së Dytë Botërore (Ridley dhe Simon, 1943). Në qeverinë federale të SHBA-së, interesi në matjen e performancës u intensifikua në momentin kur u propozua zbatimi i proceseve të analizës së sistemeve në Departamentin e Mbrojtjes, gjatë presidencës së Kennedy-t. Më pas, me zbatimin e sistemit të *planifikim-programim-buxhetimit*, gjatë administratës së Johnson-it, matja e performancës përfshiu të gjitha agjensitë qeveritare (DeWolfson, 1975; Lyden dhe Miller, 1978). Edhe pse administratat e mëvonshme u larguan nga buxhetimi i programeve, shumë agjensi federale e ruajtën interesin në përbërësin e tij analitik dhe në përdorimin e matësive të performancës. Për më tepër, disa qeveri shtetesh, filluan të eksperimentonin me sistemet e buxhetimit të orientuara nga programet dhe përdorimin e matësive të performancës në lidhje me procesin e buxhetimit (Mowitz, 1970; Schick, 1971; Howard, 1973).

Përgjatë viteve 1970 interesi mbi vlerësimin e programeve publike u rrit ndjeshëm dhe u shoqërua me botimin e materialeve që udhëzonin mbi ndërtimin dhe përdorimin e matësave të performancës (Hatry dhe Fisk, 1971; Waller et al. 1976).

Me gjithë aktivitetin dhe entuziazmin e kësaj periudhe, nisi të lindte një ndjesi, se potenciali i matjes së performancës e tejkaloi ndjeshëm dobishmërinë e tij praktike. Pjesërisht, kjo erdhi si rezultat i metodologjive të përdorura, pasi matja e pasojave të gjeneruara nga shumë prej programeve publike, rezultoi të ishte një ndërmarrje shumë e vështirë. Një nga konstatimet kryesore të librit “*Në Kërkim të Efiçencës në Qeverisje*” ishte se për një shumëllojshmëri arsyesh, shumë prej agjensive publike nuk ishin në gjendje të matnin performancën e programeve të tyre (Downs dhe Larkey, 1986).

Interesi për matjen e performancës u zbeh në mesin e viteve 1980, sepse ajo nisi të perceptohej si pa rëndësi konkrete për vendim-marrësit. Shumë agjensi publike arritën në përfundimin se koha dhe përpjekjet e investuara në sistemet e matjes së performancës, nuk u justifikuan nga rezultatet e arritura. Pjesërisht, kjo ishte si rezultat i dështimit të menaxherëve për të krijuar lidhje të qarta ndërmjet sistemeve të matjes dhe menaxhimit të vendim-marrjes dhe nga ana tjetër, në nivelet më të larta u reflektua mungesa e vullnetit politik në drejtim të institucionalizimit të angazhimeve, për të matur dhe përdorur të dhënat mbi performancën e qeverisjes.

1.1.3 Matja “e re” e performancës në qeverisje

Në vitet 1990, shumë individë dhe subjekte e rigjallëruan interesin për matjen e performancës së qeverisjes. *Presionet e taksapaguesve, privatizimi i disa shërbimeve publike, iniciativat legislative për kufizimin e shpenzimeve publike, si dhe procesi i decentralizimit të qeverisjes*, gjeneruan një kërkesë në rritje për llogaridhënie të agjensive qeveritare ndaj pushtetit legjislativ dhe publikut, mbi mënyrat se si shpenzohen fondet publike dhe cilat janë rezultatet që ato gjenerojnë. Në përgjigje të këtyre kërkesave dhe për shak të angazhimit real të shumë menaxherëve publikë, për të ofruar shërbime efektive me kosto sa më të ulët, u krijuan një numër trajtimesh, që synonin forcimin e kapaciteteve menaxhuese në organizatat publike. Kjo tendencë përfshiu proceset e menaxhimit strategjik (Poister dhe Streib, 1999), programet e përmirësimit të cilësisë dhe proceset e ri-inxhinierimit (en: reengineering) (Hyde, 1995), praktikat e *benchmarking-ut* (Keehley et al., 1997), si dhe reformimin e procesit të buxhetimit (Lee, 1997). Këto dhe mjete të tjera të menaxhimit

të orientuara nga rezultatet, kërkuar domosdoshmërisht fokusimin në sistemet e matjes së performancës dhe vlerësimin e efektivitetit.

1.2 Përdorimet e matësve të performancës

Shqyrtimi i kësaj çështjeje lidhet ngushtësisht me menaxhimin e orientuar nga rezultatet dhe përdorimin e matësve të performancës, si mjete mbështetëse të trajtimeve të orientuara nga rezultatet në administrimin publik. Dobishmëria e matësve të performancës konsiston në lehtësimin e përmirësimeve organizative dhe rritjen e performancës së programeve. Për këtë qëllim, një sistem matjeje duhet të projektohet në mënyrë të tillë, që t'i shërbejë nevojave të proceseve të veçanta menaxheriale, që ai synon të mbështesë. Sistemet e matjes së performancës përdoren për të mbështetur një shumëllojshmëri funksionesh menaxheriale, përfshirë:

- *monitorimin dhe raportimin*
- *planifikimin strategjik*
- *buxhetimin dhe menaxhimin financiar*
- *menaxhimin e programeve*
- *vlerësimin e programeve*
- *menaxhimin e performancës*
- *përmirësimin e cilësisë dhe proceseve*
- *menaxhimin e kontratave*
- *benchmarking-un e jashtëm*
- *komunikimin me publikun*

Funksionet e mësipërme mund të realizohen në mënyra të tilla, që të lehtësojnë menaxhimin e orientuar nga rezultatet. Në çdo rast matësat e performancës janë thelbësorë për sigurimin e *feedback*-ut, që i lejon ato të fokusohen tek rezultatet. Secili nga këto funksione përfaqëson një përdorim të dallueshëm dhe një tërësi specifike kërkesash për matësat e performancës.

Pra, çdo sistem matjeje nevojitet të ndërtohet dhe zbatohet bazuar tek qëllimi dhe përdorimi i synuar.

1.2.1 Monitorimi dhe raportimi

Përdorimi më tradicional i matësave të performancës në qeverisje ka të bëjë me monitorimin dhe raportimin e aktiviteteve të programeve dhe operacioneve të agjensive. Sisteme të tilla, shpesh fokusohen në burimet e përdorura, transaksionet e kryera, si dhe produktet apo shërbimet e përftuara. Ato mund të përfshijnë gjithashtu matësa të efikasitetit, produktivitetit, cilësisë së shërbimeve apo rezultateve të arritura (*Halami dhe Bouckaert, 1996*). Kur këto matësa i raportohen menaxherëve të lartë, zyrtarëve të zgjedhur, ligjvënësve apo bordeve mbikqyrëse, kjo bëhet në kuadrin e llogaridhënies së agjensive publike ndaj *stakeholders*-ave të tyre. Edhe pse vendimet dhe veprimet mund të mbështeten në këto të dhëna, sisteme të tilla raportimi janë relativisht pasive prej natyre, sepse ato zakonisht nuk janë të lidhura në mënyrë të formalizuar me vendim-marrjen apo procesin e menaxhimit.

1.2.2 Planifikimi strategjik

Në skajin tjetër të spektrit, një përdorim më proaktiv i matësave të performancës lidhet me aktivitetet e planifikimit strategjik. Duke e vënë theksin te përshtatja e organizatës me mjedisin e saj të jashtëm, trajtimet e planifikimit strategjik projektohen për të identifikuar çështjet më themelore që ndesh një organizatë në afate të gjata kohore dhe për të zhvilluar strategji që synojnë zgjidhjen efektive të këtyre çështjeve (*Bryson, 1995*). Një fragment i rëndësishëm i këtij procesi ka të bëjë me analizën SWOT dhe sistemet ekzistuese të matjes së performancës që janë shpesh burim kryesor informacioni lidhur me fuqitë/ dobësitë e organizatës dhe shanset/kërcënimet e mjedisit të jashtëm. Planet strategjike përcaktojnë zakonisht qëllimet dhe objektivat strategjike dhe më pas është thelbësore të përcaktohen dhe monitorohen matësat e performancës, me qëllim që të ndiqet progresi gjatë zbatimit të iniciativave strategjike si dhe në realizimin e qëllimeve dhe objektivave strategjike. Në disa raste, përcaktohen fillimisht matësat e dëshiruara dhe më pas ato përdoren për të detajuar objektivat dhe nivelet e synuara që duhen arritur nga këta tregues të suksesit.

1.2.3 Buxhetimi dhe menaxhimi financiar

Parimi i alokimit të burimeve sipas rezultateve që arrijnë programet dhe agjensitë publike ka qenë në qendër të reformimit të procesit buxhetor gjatë dekadave të fundit. Ai qëndron në bazë të lëvizjes drejt buxhetimit të orientuar nga rezultatet, apo buxhetimit të orientuar nga performanca.

Sisteme të tilla buxhetimi kërkojnë matësa të performancës lidhur me rezultatet, pasojat, efikasitetin dhe efektivitetin e kostove, me qëllim që të identifikohet marrëdhënia ndërmjet burimeve dhe rezultateve, si dhe për të krahasuar propozime alternative shpenzimesh nga këndvështrimi i rezultateve të pritshme që ato do të gjenerojnë. Aktualisht, ekziston njëfarë konfuzioni lidhur me mundësinë e zbatueshmërisë së këtyre sistemeve, për shkak të faktorëve politikë dhe metodologjikë (Joyce, 1997). Pavarësisht kësaj, përpjekjet për të injektuar matësit e performancës në procesin e buxhetimit ose, të paktën, për t'i bërë ato të disponueshme për vendim-marrësit, vazhdojnë të zhvillohen në mënyrë konstante. Matësit e performancës mund të përdoren në stadi të ndryshme të procesit të buxhetimit dhe, megjithë mungesën e herëpas'herëshme të dëshirës së zyrtarëve të zgjedhur për të pranuar parimet e buxhetimit të bazuar te performanca, agjensitë publike shpesh konstatojnë se të dhënat mbi performancën janë të dobishme për menaxhimin e programeve të tyre (Joyce dhe Tompkins, 2002).

1.2.4 Menaxhimi i programeve

Sistemet e matjes që fokusohen më shumë te programe të veçanta, sesa në performancën e agjensisë / organizatës, përdoren shpesh me qëllim forcimin e menaxhimit të programeve. Matësat që ndjekin konsumimin e burimeve, realizimin e aktiviteteve, kryerjen e transaksioneve, shërbimin e klientëve, rezultatet e gjeneruara, si dhe pasojat e shkaktuara, duhet të jenë me interes për menaxherët e programeve. Lloji i informacioneve që mund të sigurohet nga një tërësi e tillë e balancuar e treguesve, veçanërisht nëse ata ndiqen në mënyrë sistematike, mund t'i ndihmojë menaxherët të krijojnë një tablo të përgjithshme mbi performancën e programeve, të identifikojnë problemet dhe, ndonjëherë, të kryejnë ndryshime në sistemet e projektimit, implementimit apo ofrimit të shërbimeve, me qëllim që të përmirësojnë performancën e programeve.

1.2.5 Vlerësimi i programeve

Matësit e performancës përbëjnë një element bazë të vlerësimit të programeve; vlerësimi sasior mund të realizohet duke përcaktuar, të paktën, disa matësa të performancës së programit dhe duke

mbledhur të dhëna mbi to. Për më tepër, sistemet e matjes së performancës mbështesin funksionin e vlerësimit të programit. Së pari, sistemet ekzistuese të matjes së performancës mund të sigurojnë një “lexim” përshkrues mbi performancën e programit, i cili mund të tregojë nëse programet janë të gatshme për t’u vlerësuar, si dhe të ndihmojë në vlerësimin e niveleve të synuara të efektivitetit të kostos së burimeve të përdorura (Wholey, 1979). Së dyti, sistemet e matjes periodike të performancës, në të cilët treguesit kryesorë observohen në mënyrë të përsëritshme, në intervale të rregullta (javore, mujore apo vjetore), automatikisht akumulojnë të dhëna sërish kohore. Këto baza të dhënash mund të shërbejnë për kërkime shumëplanëshe mbi seritë kohore, të cilat janë shpesh të përshtatshme për vlerësime më analitike të programeve. Për më tepër, ato shpesh lehtësojnë krahasimin dhe projektimin jo-eksperimental apo *quasi* eksperimental për vlerësimet (Harkreader dhe Henry, 2000).

1.2.6 Menaxhimi i performancës

Në kuptimin e përdorur në këtë punim, menaxhimi i performancës i referohet procesit të drejtimit dhe kontrollit të punonjësve dhe njësive të punës në një organizatë, si dhe motivimit të tyre për të performuar në nivele më të larta. Sigurimi i *feedback*-ut mbi performancën e punonjësve përbën një element qendror të trajtimeve efektive, lidhur me menaxhimin e performancës dhe ky feedback sigurohet shpesh nga matësit e performancës. Në veçanti, sistemet e Menaxhimit me Anë të Objektivave (MAO) kanë një histori të gjatë përdorimi në qeverisje dhe kanë provuar se janë plotësisht efektive, në saj të theksimit të vendosjes së objektivave, vendim-marrjes me pjesëmarrje dhe *feedback*-ut objektiv (Rodgers dhe Hunter, 1992). Edhe pse *feedback*-u mbi performancën, i përdorur nga sistemet e tipit MAO, mund të vijë prej një shumëllojshmërie burimesh, sistemet ekzistuese të matjes së performancës, ndonjëherë, e plotësojnë këtë qëllim (Poister dhe Streib, 1995). Për më tepër, termi “sisteme të monitorimit të performancës” përdoret ndonjëherë për t’iu referuar sistemeve më pak të individualizuara të menaxhimit, të cilat vendosin nivele të synuara, për t’u arritur nga programet ose njësitë organizative, duke përdorur matësit e monitoruar të performancës, me qëllim që ta vlerësojnë atë (Swiss, 1991).

1.2.7 Përmirësimi i cilësisë

Lëvizja në kërkim të cilësisë së lartë, e cila ka përfshirë sektorin publik gjatë dy dekadave të fundit, është në thelb një trajtim i bazuar në fakte dhe të dhëna, që synon përmirësimin e operacioneve dhe cilësisë së shërbimeve të ofruara. Ai që mund të quhet si procesi konvencional i përmirësimit të cilësisë, ka në qendër të vet grupet e punonjësve ose ekipe ndër-funksionale, që punojnë për identifikimin e problemeve në procesin e tyre të punës, analizojnë shkaqet e këtyre problemeve dhe formulojnë zgjidhje, me qëllim që të përmirësojnë si cilësinë, ashtu edhe produktivitetin. Matësit e performancës janë një pjesë përbërëse e këtij procesi, edhe pse ato mund të mos përbëjnë rutinë në një sistem të matjes së vazhdueshme të performancës. Në kontrast me matësat e nivelit *makro*, shpesh të monitoruar mbi bazën e të dhënave vjetore, psh. për nevojat e planifikimit strategjik apo buxhetimit të bazuar tek rezultatet; matësat e përdorur më shpesh në procesin e përmirësimit të cilësisë tentojnë të jenë tregues më të detajuar, apo më në nivel *mikro* dhe afatshkurtër. Shpesh, këto matësa fokusohen në çështje të tilla si cilësia e burimeve, koha e ciklit, koha e pritjes, përqindjet e skarcove, cilësia e përgjithshme e shërbimit, produktiviteti i punonjësve dhe ndonjëherë te pasojat. Për më tepër, duke qenë se trajtimi i përmirësimit të cilësisë e vendos theksin me forcë te shërbimi i klientit dhe kënaqësia e klientit, këto lloj analizash shpesh përdorin matësa të *feedback*-ut nga klientët.

1.2.8 Menaxhimi i kontratave

Për shkak të interesit në rritje për privatizimin dhe nënkontraktimin e ofrimit të shërbimeve nga palë të treta, menaxhimi i kontratave përbën një çështje “të nxehtë” në administrimin e sotëm publik. Për më tepër, presioni për përgjegjshmëri më të lartë dhe menaxhim të orientuar nga rezultatet ka çuar drejt një interesi më të madh për performancën e kontraktimeve, i cili i referohet fokusimit në këto kontrata, më shumë tek ajo se çfarë do të realizojnë ofruesit e shërbimeve, sesa në fillimin dhe fundin e procesit, që do të thotë përqendrim te burimet që do të përdoren nga ofruesit e shërbimeve dhe aktivitetet që do të kryhen prej tyre (*Behn dhe Kant, 1999*).

Për agjensitë qeveritare që nënkontraktojnë përgjegjësinë për zbatimin e programeve apo ofrimin e shërbimeve, kjo kërkon që të vendosen objektiva të qarta, të orientuara nga klientët dhe të përcaktohen matësit e duhur të performancës, për të ndjekur suksesin në arritjen e këtyre objektivave. Për shumë organizata jo-fitimprurëse që kontraktohen nga agjensi qeveritare për ofrimin e shërbimeve publike, performanca e kontraktimit nënkupton ndjekjen e treguesve kryesorë të rezultateve dhe raportimin e tyre tek agjensia që i financon.

1.2.9 Benchmarking-u i jashtëm

Në sektorin publik po zhvillohet gjithashtu interesi për praktikimin e *benchmarking*-ut të jashtëm, që konsiston në krahasimin e performancës së një agjensie kundrejt asaj të një agjensie apo programi të ngjashëm. Ndërsa *benchmarking*-u i përdorur nga korporatat thekson komunikimin më intensiv dhe shpesh vizitat në terren të “performuesit e shkëlqyer” për të mësuar mbi strategjitë dhe taktikat e suksesshme, të cilat mund të adoptohen në kompani të tjera, në sektorin publik, hapi i parë përfshin zakonisht *benchmarking* statistikor, i cili analizon matësit e krahasuar të performancës në një tërësi njësisish administrative apo organizatash të ngjashme. Kjo mënyrë krahasimi në grupe mund të jetë e dobishme për një agjensi të caktuar për të parë sesi qëndron performanca e saj në raport me të tjerat, brenda një dege të sektorit publik, duke identifikuar performuesit më të mirë dhe duke kërkuar për praktika novatore, që mund të çojnë në rritje të performancës.

1.2.10 Komunikimi me publikun

Pjesërisht, si një zgjerim i përdorimit tradicional të monitorimit dhe raportimit, matësit e performancës kanë filluar t’i komunikohen më shpesh publikut të interesuar mbi performancën e agjensive apo programeve të caktuara. Duke iu përshtatur tendencave të rritjes së përgjegjshmërisë, shumë agjensi publike gjenerojnë aktualisht raporte periodike mbi performancën e tyre me destinacion publikun e gjerë. Kjo realizohet nëpërmjet materialeve të printuara, konferencave për shtyp dhe internetit. Shembujt më të mirë në këtë fushë përfshijnë raportime mbi statusin e realizimit të qëllimeve dhe objektivave strategjike, duke u mbështetur në monitorimin e treguesve matës të përcaktuar për secilin prej tyre.

Fushat e matjes së performancës dhe përdorimi i matësve

Koncepte bazë

Matja në mënyrë efektive e performancës së agjensive dhe programeve publike përbën një nga çështjet kryesore në menaxhimin publik (Behn, 1995). Në këtë kapitull do të paraqiten disa koncepte dhe parime bazë lidhur me matjen e performancës në sektorin publik, si dhe sfondi historik i zhvillimit të tyre. Këtu do të diskutohet gjithashtu një numër rastesh të përdorimit të matjes së performancës duke shpjeguar njëkohësisht pse sistemet e matjes janë bërë kaq të rëndësishme për menaxherët publikë të orientuar nga rezultatet.

Fusha e matjes së performancës

- ▶ *Matësit e performancës* janë tregues objektivë, sasiorë të aspekteve të ndryshme të performancës së agjensive dhe programeve publike. Lloje të ndryshme matësash të performancës krijohen për përmasa të ndryshme të performancës, të tilla si efektiviteti, efienca operationale, produktiviteti,
- ▶ cilësia e produkteve / shërbimeve, kënaqësia e klientëve apo efektiviteti i kostos. Matja e performancës pra, i referohet procesit të përcaktimit, observimit dhe përdorimit të këtyre matësve (Poister, 2003).

Përse matet performanca?

Matja e performancës ka për qëllim të gjenerojë informacion objektiv dhe thelbësor mbi programe të veçanta apo performancën organizative në tërësi, e cila mund të përdoret për të informuar vendimmarrësit dhe për të forcuar menaxhimin, për të arritur rezultate dhe për të përmirësuar performancën e përgjithshme, si dhe për të rritur përgjegjshmërinë. Në librin *Rikonceptimi i Qeverisjes*, autorët Osborne dhe Gaebler pohojnë se “mund të realizohen vetëm ato gjëra që mund të maten” (1992).

Sfondi historik - zhvillimet e hershme

Matja e performancës nuk është një ide e re, përkundrazi kemi të bëjmë me një koncept të konsoliduar, i cili ka rimarrë një rëndësi të veçantë në kontekstin aktual të menaxhimit në sektorin publik. Matja e volumit të punës dhe efikasitetit të punonjësve ka qenë pjesë e rëndësishme e trajtimit të menaxhimit shkencor, i cili ka ndikuar te reformatoret e qeverisjes, që në gjysmën e parë të shek. XX.

- ▶ Në qeverinë federale të SHBA-së, interesi në matjen e performancës u intensifikua në momentin kur u propozua zbatimi i proceseve të analizës së sistemeve në Departamentin e Mbrojtjes, gjatë presidencës së Kennedy-t. Më pas, me zbatimin e sistemit të *planifikim-programim-buxhetimit*, gjatë administratës së Johnson-it, matja e performancës përfshiu të gjitha agjensitë qeveritare (DeWolfson, 1975; Lyden dhe Miller, 1978).

Me gjithë aktivitetin dhe entuziazmin e kësaj periudhe, nisi të lindte një ndjesi, se potenciali i matjes së performancës e tejkaloi ndjeshëm dobishmërinë e tij praktike. Pjesërisht, kjo erdhi si rezultat i metodologjive të përdorura, pasi matja e pasojave të gjeneruara nga shumë prej programeve publike, rezultoi të ishte një ndërmarrje shumë e vështirë. Një nga konstatimet kryesore të librit “*Në Kërkim të Eficiencës në Qeverisje*” ishte se për një shumëllojshmëri arsyesh, shumë prej agjensive publike nuk ishin në gjendje të matnin performancën e programeve të tyre (*Downs dhe Larkey, 1986*).

Matja “e re” e performancës në qeverisje

Në vitet 1990, shumë individë dhe subjekte e rigjallëruan interesin për matjen e performancës së qeverisjes. *Presionet e taksapaguesve, privatizimi i disa shërbimeve publike, iniciativat legjislative për kufizimin e shpenzimeve publike, si dhe procesi i decentralizimit të qeverisjes*, gjeneruan një kërkesë në rritje për llogaridhënie të agjensive qeveritare ndaj pushtetit legjislativ dhe publikut, mbi mënyrat se si shpenzohen fondet publike dhe cilat janë rezultatet që ato gjenerojnë.

- ▶ Në përgjigje të këtyre kërkesave dhe për shak të angazhimit real të shumë menaxherëve publikë, për të ofruar shërbime efektive me kosto sa më të ulët, u krijuan një numër trajtimesh, që synonin forcimin e kapaciteteve menaxhuese në organizatat publike. Kjo tendencë përfshiu proceset e
- ▶ menaxhimit strategjik (*Poister dhe Streib, 1999*), programet e përmirësimit të cilësisë dhe proceset e ri-inxhinierimit (en: reengineering) (*Hyde, 1995*), praktikat e *benchmarking-ut* (*Keehley et al., 1997*), si dhe reformimin e procesit të buxhetimit (*Lee, 1997*).

Përdorimet e matësave të performancës

- ▶ • monitorimin dhe raportimin
- ▶ • planifikimin strategjik
- ▶ • buxhetimin dhe menaxhimin financiar
- ▶ • menaxhimin e programeve
- ▶ • vlerësimin e programeve
- ▶ • menaxhimin e performancës
- ▶ • përmirësimin e cilësisë dhe proceseve
- ▶ • menaxhimin e kontratave
- ▶ • benchmarking-un e jashtëm
- ▶ • komunikimin me publikun

Monitorimi dhe raportimi

Përdorimi më tradicional i matësave të performancës në qeverisje ka të bëjë me monitorimin dhe raportimin e aktiviteteve të programeve dhe operacioneve të agjensive. Sisteme të tilla, shpesh fokusohen në burimet e përdorura, transaksionet e kryera, si dhe produktet apo shërbimet e përfutuara. Ato mund të përfshijnë gjithashtu matësa të efikasitetit, produktivitetit, cilësisë së shërbimeve apo rezultateve të arritura (*Halami dhe Bouckaert, 1996*).

Planifikimi strategjik

Në skajin tjetër të spektrit, një përdorim më proaktiv i matësave të performancës lidhet me aktivitetet e planifikimit strategjik. Duke e vënë theksin te përshtatja e organizatës me mjedisin e saj të jashtëm, trajtimet e planifikimit strategjik projektohen për të identifikuar çështjet më themelore që ndesh një organizatë në afate të gjata kohore dhe për të zhvilluar strategji që synojnë zgjidhjen efektive të këtyre çështjeve (*Bryson, 1995*).

Buxhetimi dhe menaxhimi financiar

Parimi i alokimit të burimeve sipas rezultateve që arrijnë programet dhe agjensitë publike ka qenë në qendër të reformimit të procesit buxhetor gjatë dekadave të fundit. Ai qëndron në bazë të lëvizjes drejt buxhetimit të orientuar nga rezultatet, apo buxhetimit të orientuar nga performanca. Sisteme të tilla buxhetimi kërkojnë matësa të performancës lidhur me rezultatet, pasojat, efikasitetin dhe efektivitetin e kostove, me qëllim që të identifikohet marrëdhënia ndërmjet burimeve dhe rezultateve, si dhe për të krahasuar propozime alternative shpenzimesh nga këndvështrimi i rezultateve të pritshme që ato do të gjenerojnë.

Menaxhimi i programeve

Sistemet e matjes që fokusohen më shumë te programe të veçanta, sesa në performancën e agjensisë / organizatës, përdoren shpesh me qëllim forcimin e menaxhimit të programeve. Matësat që ndjekin konsumimin e burimeve, realizimin e aktiviteteve, kryerjen e transaksioneve, shërbimin e klientëve, rezultatet e gjeneruara, si dhe pasojat e shkaktuara, duhet të jenë me interes për menaxherët e programeve.

Vlerësimi i programeve

Matësit e performancës përbëjnë një element bazë të vlerësimit të programeve; vlerësimi sasiar mund të realizohet duke përcaktuar, të paktën, disa matësa të performancës së programit dhe duke mbledhur të dhëna mbi to. Për më tepër, sistemet e matjes së performancës mbështesin funksionin e vlerësimit të programit. Së pari, sistemet ekzistuese të matjes së performancës mund të sigurojnë një "lexim" përshkrues mbi performancën e programit, i cili mund të tregojë nëse programet janë të gatshme për t'u vlerësuar, si dhe të ndihmojë në vlerësimin e niveleve të synuara të efektivitetit të kostos së burimeve të përdorura (*Wholey, 1979*). Së dyti, sistemet e matjes periodike të performancës, në të cilët treguesit kryesorë observohen në mënyrë të përsëritshme, në intervale të rregullta (javore, mujore apo vjetore), automatikisht akumulojnë të dhëna të sërish kohore.

Menaxhimi i performancës

Në kuptimin e përdorur në këtë punim, menaxhimi i performancës i referohet procesit të drejtimit dhe kontrollit të punonjësve dhe njësive të punës në një organizatë, si dhe motivimit të tyre për të performuar në nivele më të larta. Sigurimi i *feedback*-ut mbi performancën e punonjësve përbën një element qendror të trajtimeve efektive, lidhur me menaxhimin e performancës dhe ky feedback sigurohet shpesh nga matësit e performancës. Në veçanti, sistemet e Menaxhimit me Anë të Objektive (MAO) kanë një histori të gjatë përdorimi në qeverisje dhe kanë provuar se janë plotësisht efektive, në saj të theksimit të vendosjes së objektivave, vendim-marrjes me pjesëmarrje dhe *feedback*-ut objektiv (Rodgers dhe Hunter, 1992).

Përmirësimi i cilësisë

Lëvizja në kërkim të cilësisë së lartë, e cila ka përfshirë sektorin publik gjatë dy dekadave të fundit, është në thelb një trajtim i bazuar në fakte dhe të dhëna, që synon përmirësimin e operacioneve dhe cilësisë së shërbimeve të ofruara. Ai që mund të quhet si procesi konvencional i përmirësimit të cilësisë, ka në qendër të vet grupet e punonjësve ose ekupe ndër-funksionale, që punojnë për identifikimin e problemeve në procesin e tyre të punës, analizojnë shkaqet e këtyre problemeve dhe formulojnë zgjidhje, me qëllim që të përmirësojnë si cilësinë, ashtu edhe produktivitetin.

Menaxhimi i kontratave

Për shkak të interesit në rritje për privatizimin dhe nënkontraktimin e ofrimit të shërbimeve nga palë të treta, menaxhimi i kontratave përbën një çështje “të nxehtë” në administrimin e sotëm publik. Për më tepër, presioni për përgjegjshmëri më të lartë dhe menaxhim të orientuar nga rezultatet ka çuar drejt një interesi më të madh për performancën e kontraktimeve, i cili i referohet fokusimit në këto kontrata, më shumë tek ajo se çfarë do të realizojnë ofruesit e shërbimeve, sesa në fillimin dhe fundin e procesit, që do të thotë përqendrim te burimet që do të përdoren nga ofruesit e shërbimeve dhe aktivitetet që do të kryhen prej tyre (Behn dhe Kant, 1999).

Benchmarking-u i jashtëm

Në sektorin publik po zhvillohet gjithashtu interesi për praktikimin e *benchmarking*-ut të jashtëm, që konsiston në krahasimin e performancës së një agjensie kundrejt asaj të një agjensie apo programi të ngjashëm. Ndërsa *benchmarking*-u i përdorur nga korporatat thekson komunikimin më intensiv dhe shpesh vizitat në terren te “performuesit e shkëlqyer” për të mësuar mbi strategjitë dhe taktikat e suksesshme, të cilat mund të adoptohen në kompani të tjera, në sektorin publik, hapi i parë përfshin zakonisht *benchmarking* statistikor, i cili analizon matësit e krahasuar të performancës në një tërësi njësisish administrative apo organizatash të ngjashme.

Komunikimi me publikun

Pjesërisht, si një zgjerim i përdorimit tradicional të monitorimit dhe raportimit, matësit e performancës kanë filluar t’i komunikohen më shpesh publikut të interesuar mbi performancën e agjensive apo programeve të caktuara. Duke iu përshtatur tendencave të rritjes së përgjegjshmërisë, shumë agjensi publike gjenerojnë aktualisht raporte periodike mbi performancën e tyre me destinacion publikun e gjerë. Kjo realizohet nëpërmjet materialeve të printuara, konferencave për shtyp dhe internetit. Shembujt më të mirë në këtë fushë përfshijnë raportime mbi statusin e realizimit të qëllimeve dhe objektivave strategjike, duke u mbështetur në monitorimin e treguesve matës të përcaktuar për secilin prej tyre.

Përmbledhje: Sistemet e matjes së performancës

Matësit e performancës monitorohen dhe përdoren në mënyrë më efektive nëpërmjet sistemeve të matjes së performancës, të cilat janë sisteme menaxhimi që ndjekin matësa të përzgjedhur të performancës, në intervale kohore të caktuara, në mënyrë të tillë që të mundësohet vlerësimi i performancës, të fuqizohet vendim-marrja programatike apo organizative, si dhe të rritet përgjegjshmëria. Sistemet e matjes janë mjeti kryesor për observimin, raportimin dhe përdorimin e matësive të performancës. Shumica e individëve të përfshirë drejtpërdrejt në matjen e performancës projektojnë, zbatojnë, menaxhojnë, mirëmbajnë apo përdorin sistemet e matjes së performancës.

Përveç funksionit të menaxhimit të përgjithshëm, sistemet e matjes së performancës përbëhen nga tre elementë kryesorë:

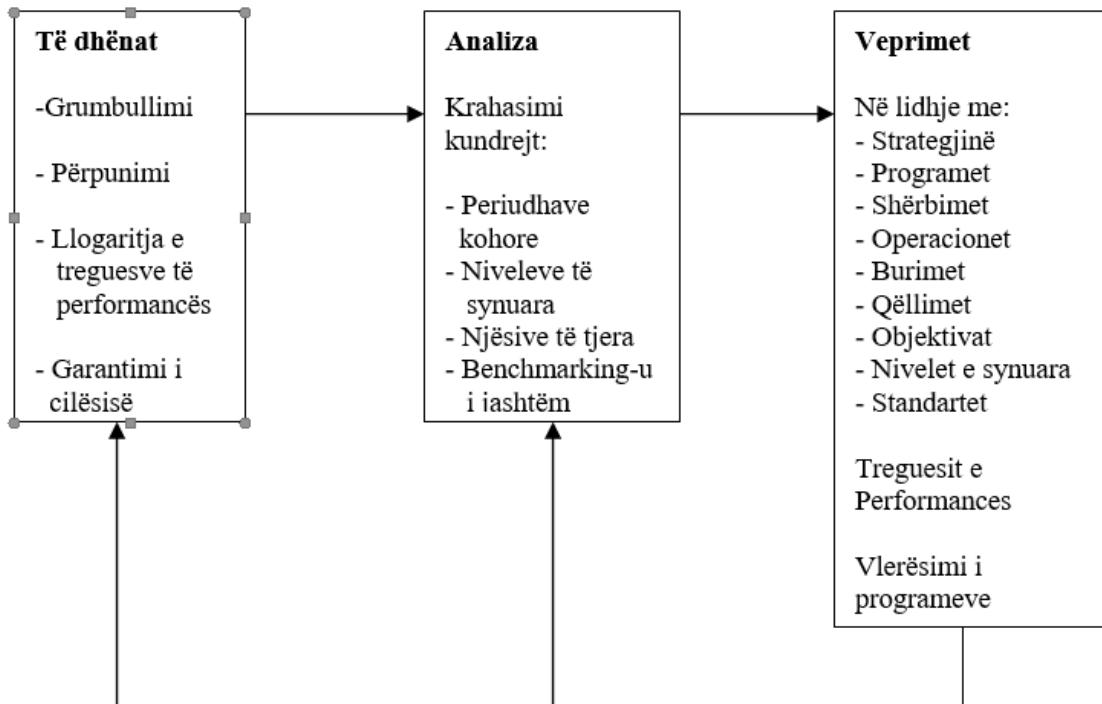
- *Mbledhja dhe përpunimi i të dhënave*
- *Analiza e të dhënave*
- *Vendim-marrja dhe veprimet konkrete*

Së pari, menaxhimi është përgjegjës për qartësimin dhe komunikimin e kuadrit strategjik, brenda të cilit do të përdoret sistemi i matjes së performancës. Kjo përfshin formulimin e misionit, vizionit, qëllimeve, objektivave, strategjive dhe niveleve të synuara për t'u arritur si dhe garantimin që sistemi në fjalë është orientuar në mënyrën e duhur në raport me kuadrin strategjik.

Së dyti, menaxhimi përgjigjet për projektimin, zbatimin dhe mirëmbajtjen e programeve, shërbimeve, operacioneve dhe standarteve të agjensisë, si dhe lidhur me përdorimin e sistemeve të matjes në funksion të përmirësimit të performancës së përgjithshme.

Përsa i përket vetë sistemit të matjes, menaxhimi duhet të qartësojë qëllimin e tij dhe të sigurojë se ai është projektuar në shërbim të përdorimeve të synuara. Një sistem matjeje që është projektuar për të mbështetur psh. planifikimin strategjik, do të jetë shumë i ndryshëm nga një sistem tjetër që është zhvilluar për të lehtësuar përmirësimin e cilësisë, performancën e kontraktimit apo procesin e *benchmarking*-ut të jashtëm. Përfundimisht, që sistemi të jetë i

suksesshëm, menaxhimi duhet jo vetëm të përcaktojë apo miratojë matësit dhe projektin e sistemit, por edhe të angazhohet fuqimisht për përdorimin e të dhënave për të përmirësuar performancën.



Mbledhja dhe përpunimi i të dhënave

Aspekti i mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave është zakonisht më i kushtueshmi dhe konsumon një kohë të konsiderueshme në procesin e matjes së performancës. Hyrja e të dhënave në sistem kryhet shpesh nga njësi të decentralizuara organizative në vendndodhje të shpërndara gjeografikisht, kështu që ato duhet të grumbullohen dhe integrohen në një bazë të përbashkët të dhënash. Të dhënat bruto në vetvete nuk janë të barazvlefshme me treguesit e performancës; këta të fundit llogariten duke përpunuar të dhënat bruto në formën e mesatareve, përqindjeve etj. Për më tepër, sistemi duhet të gjenerojë raporte, në formate të dobishme nga pikëpamja e qëllimeve dhe këto raporte duhet t’ju shpërndahen përdoruesve të synuar, sipas një grafiku kohor specifik.

Përveç kësaj, është e nevojshme të ekzistojë një sistem për garantimin e integritetit të të dhënave, nëpërmjet një procesi të verifikimit të besueshmërisë së hyrjes së të dhënave fillestare dhe përpunimit të mëtejshëm të tyre.

Analiza e të dhënave

Matësit e performancës në vetvete, shpesh nuk kanë ndonjë dobi të veçantë; me qëllim që ato të konvertohen në *informacion* dhe të lehtësojnë interpretimet e tij, është e nevojshme të kryhen krahasime. Zakonisht, krahasimet më të rëndësishme të matësive të performancës lidhen me kohën (përmirësim, përqendrim apo stabilizim), si dhe me objektivat apo nivelet e synuara (a është performanca aty ku duhet të jetë?). Krahasime të tjera të dobishme janë ato që detajojnë të dhënat e performancës në nivel njësie, programesh, projektsh etj. Për më tepër, *benchmarking*-u i matësive të performancës ndaj agjensive apo programeve të tjera të krahasueshme mund të jetë ndonjëherë i dobishëm, siç mund të jenë edhe detajime të tjera të të dhënave, si psh. ndërmjet grupeve të ndryshme të klientëve.

Veprimet konkrete

Nëse testi kryesor i një sistemi efektiv matjeje është se në çfarë mase çon ai në përmirësimin e performancës, atëherë rezultatet duhet të përdoren për të informuar vendim-marrësit. Menaxherët duhet t'i kushtojnë kujdes të dhënave të performancës dhe të fokusohen te rezultatet sa herë që marrin vendime lidhur me strategjinë e përgjithshme, hartimin dhe zbatimin e programeve, sistemet e ofrimit të shërbimeve, operacionet në vazhdimësi, sigurimin dhe përdorimin e burimeve, si dhe me një shumëllojshmëri sistemesh mbështetëse. Sigurisht, në mjedise komplekse, nuk duhet pritur që matësit e performancës të jenë guida e vetme drejtuese në vendim-marrje, por ato duhet të ndikojnë në kursin e veprimeve që zgjedhin menaxherët, duke u përpjekur të përmirësojnë performancën. Të dhënat e performancës mund të përdoren gjithashtu për të riformuluar qëllimet dhe objektivat, nivelet e synuara dhe standartet, ndërsa organizata akumulon më shumë përvojë me përdorimin e sistemit, eventualisht duke e rritur pragun e pritshmërive, në mënyrë që performanca të vazhdojë të përmirësohet pandërprerë. Së fundi, tendencat e performancës mund të përdoren për të vendosur se kur duhet të ndërmerren vlerësime tërësore për programe të veçanta.

Rast studimor: Sistemi i matjes së performancës në prokurimin publik

Kontratat e prokurimit publik përbëjnë një pjesë të madhe të produktit të brendshëm bruto (PBB) dhe të buxhetit të shpenzimeve publike të çdo vendi. Sipas Shqyrtimit Vjetor të Zbatimit të Prokurimit 2013 të Komisionit Evropian, prokurimi publik në Bashkimin Evropian (BE) llogariten të jetë 19% të PBB-së së BE-së në vitin 2011. Këto nivele të shpenzimeve japin arsye të forta për të analizuar ecurinë e operacioneve të prokurimit publik në të gjitha nivelet.

Objekti parësor i sistemit të prokurimit publik të një shteti është që të ofrojë efikasitet dhe "vlerën e parasë" në përdorimin e fondeve publike duke iu përmbajtur kërkesave të BE-së dhe ligjeve e politikave kombëtare. Matja e performancës kërkon t'i përgjigjet pyetjes themelore se nëse sistemi i prokurimit dhe operacionet realizohen përfundimisht në përputhje me objektivat kryesore të vendosura.

Egzistojnë tre nivele të ndryshme të matjes së performancës në kuadër të sistemit të prokurimit publik të cilat janë gjerësisht të identifikueshme. Ka lidhje të ngushtë në mes të tri niveleve në drejtim të ndërvlerësimit të performancës. Megjithatë, nevojat, objektivat dhe metodologjitë për matjen e performancës mund të ndryshojnë.

Niveli (meta) kombëtar: informacion i cilësisë së mirë për performancën (standardin ose cilësinë) e sistemit të prokurimit publik në nivel kombëtar:

- Ndihmon politikëbërësit për të kuptuar se si ndërvlerëjnë qëllimet e ndryshme të politikave dhe sa ndikojnë politikat në performancën e përgjithshme të sistemit të prokurimit;
- U mundëson qeverive dhe parlamenteve që të përmirësojnë cilësinë e vendimmarrjes dhe të ndërmarrin veprime konstruktive dhe afatgjata që do të zhvillojnë në mënyrë shumë efektive sistemet e tyre të prokurimit publik (për shembull, në aspektin e politikave të prokurimit dhe reformën rregullatore, zhvillimin institucional dhe forcimin e kapaciteteve);
- U siguron qeverive stimuj të fortë për të përmirësuar sistemin e tyre të prokurimit publik dhe i ndihmon ato që të përcaktojnë prioritetet për veprimet e reformave në fushën e prokurimit publik dhe të monitorojnë progresin kundrejt objektivave të përcaktuara;
- Jep informacion të vlefshëm për vlerësimin e sistemit të shpenzimeve publike.

Niveli (makro) i autoritetit kontraktues: Sistemi i mirë i matjes së performancës mund të ndihmojë autoritetet kontraktore në zbatimin efikas të qëllimeve dhe strategjive të tyre operacionale dhe në vendim-marrje, pasi:

- Jep informacion që i vë ata në një pozitë më të mirë për të përcaktuar shkallën e efikasitetit dhe efektivitetit të operacioneve të tyre të prokurimit në tërësi dhe në nivel të projekteve individuale, të tilla si projektet e mëdha infrastrukturore;
- Identifikon përparësitë dhe mangësitë në operacionet e tyre të prokurimit dhe monitoron përparimin me kalimin e kohës, duke ndihmuar në përcaktimin e prioritetëve të sakta dhe në marrjen e veprimeve të duhura për përmirësimin e zonave të dobëta;
- Formon një pjesë integrale të planifikimit afatgjatë strategjik dhe të operacioneve që përfshin procesin e buxhetit vjetor, menaxhimin dhe zhvillimin e personelit.

Niveli (mikro) i menaxhimit të kontratës: menaxhimi i kontratave në nivel individual të kontratës, dhe lidhja e saj me mekanizmat e pagesës:

- Ofron stimuj për plotësimin e përmirësuar dhe me cilësi të lartë të kërkesave të kontratës;
- Vlerëson nëse një kontratë funksionon në mënyrë efikase dhe a jep apo jo "vlerën e parasë";
- Siguron kontribut të vlefshëm dhe konfirmimin e shkallës në të cilën procesi i prokurimit ka qenë planifikuar dhe menaxhuar në mënyrë efikase, në veçanti në lidhje me: hartimin e specifikimeve teknike apo termat e referencës; zgjedhjen e strategjisë kontraktore dhe të modelit të kontratës; zgjedhjen e procedurës së prokurimit; vendosjen e përzgjedhjes dhe të kriterëve të shpalljes së fituesit; kryerjen e vlerësimit të tenderit; dhënien e kontratës;
- Do të gjenerojë argumente të mira dhe stimuj për ndryshimin dhe përmirësimin e të gjitha pjesëve të procesit të prokurimit dhe të marrëdhënieve të brendshme dhe të jashtme nëpërmjet shqyrtimit të vazhdueshëm të mësimëve të nxjerra;
- Kur standardi krahasues përdoret si masë performance, atëherë niveli (mikro) i menaxhimit të kontratës do të sigurojë që autoriteti kontraktues është në gjendje që të krahasojë performancën dhe rezultatet e veta me autoritetet kontraktore përgjegjëse për lloje të ngjashme operacionesh.

Si matet performance e prokurimit publik?

Sfidat: Ngritja dhe drejtimi i sistemeve efektive të menaxhimit të performancës është një çështje komplekse që mund të paraqesë një numër sfidash. Është e dobishme që sfidat përpara të

kuptohen në avancë dhe të merren parasysh në planifikimin dhe zbatimin e sistemeve të matjes të performancës. Sfidat e mëposhtme janë të zakonshme për sistemet matëse të performancës në të tri nivelet e përshkruara më lart:

- Qëllime dhe objektiva të qëndrueshme të politikave: qëllimet dhe objektivat e politikave që ndryshojnë ose janë të paqëndrueshme mund t'i bëjnë sistemet matëse të performancës të pakuptimta dhe mund të veprojnë si pengesë për mundësitë e maksimizimit të rezultatit ekonomik dhe efikasitetit të operacioneve të prokurimit publik. Prandaj, qëndrueshmëria e politikave dhe e objektivave është një element kritik i sigurimit të vlerësimit dhe menaxhimit efektiv të performancës.
- Informacion statistikor i saktë dhe i besueshëm: Vlerësimi dhe menaxhimi i performancës varet në të dhënat me cilësi të mirë, të rëndësishme dhe të përshtatshme, të cilat duhet të mbledhen në një mënyrë të fuqishme dhe të qëndrueshme dhe të bazohen në një metodologji të fortë kërkimore. Duhet të bëhen përpjekje të rëndësishme për të siguruar që informacioni i mbledhur shërben për përdorim praktik.
- Efikasiteti i përcaktuar dhe i matur: Matja e performancës shpesh kërkon matjen e "efikasitetit", por nuk ka një përkufizim ose mënyrë të vetme me të cilën të matet efikasiteti. Prandaj, duhet treguar kujdes që të garantohet që të ketë një përcaktim të qartë dhe të pranuar.
- Futja e një kulture të nxitur nga performanca: mekanizmat rregullatorë dhe institucional mund të ofrojnë disa stimuj për autoritetet kontraktore në mënyrë që ato të përpiqen për efikasitet të përmirësuar apo performancë më të mirë, edhe pse këto autoritete mund të kërkojnë përmirësime të tilla nëse nxiten nga imperativat ekonomike ose nga shqetësimet që kanë të bëjnë me përmirësimin e cilësisë. Prandaj, i duhet kushtuar vëmendje mënyrës me të cilën mekanizmat rregullatorë dhe institucionalë mbështesin vlerësimin pozitiv të performancës.
- Mbështetje të fortë dhe udhëzime qendrore: shumë nga faktorët e mësipërm janë të varur nga mbështetja e fortë dhe udhëzime qendrore, si në nivel qendror ashtu edhe në institucione të veçanta. Mund të jetë e nevojshme një fushatë e gjerë informacioni e udhëhequr nga organizata që kanë mandat të qartë si dhe dokumentacion udhëzues dhe mbështetje të nivelit kombëtar. Mund të kërkohet një vendim politik në nivel kombëtar që i detyron autoritetet kontraktore të zbatojnë sistemet e rëndësishme të menaxhimit të performancës dhe të japin informacione të rëndësishme për qëllimet e mbledhjes të së dhënave kombëtare.
- Informacioni i disponueshëm: informacioni që nuk shpërndahet gjerësisht, mund të mos ketë ndonjë vlerë të përdorimit praktik, dhe për këtë arsye është i rëndësishëm në raportimin e

arritjeve dhe rezultateve. Rezultatet dhe gjetjet duhet të paraqiten në një raport vjetor dhe të bëhen të aksesueshme në mënyrë transparente brenda administratës publike për qëllime dhe standarde krahasuese, si dhe për publikun e gjerë. Duke iu referuar objektivave themelore të përcaktuara për sistemin e operacioneve dhe të matjes së prokurimit, raporti duhet: 1) të përshkruajë gjetjet kryesore në aspektin e pikave të forta dhe të dobëta të operacioneve të prokurimit publik dhe 2) të përcaktojë listën e veprimeve të rekomanduara për përmirësimin e sistemit. Rezultatet duhet të jenë pjesë e planifikimit strategjik në periudhën afatshkurtër dhe afatmesme.

Sistemet e matjes së performancës

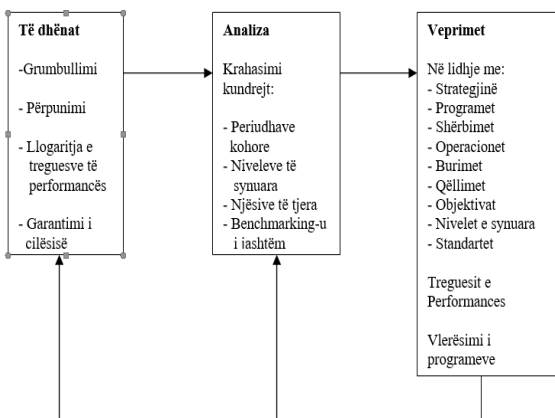
Koncepte bazë

Matësit e performancës monitorohen dhe përdoren në mënyrë më efektive nëpërmjet sistemeve të matjes së performancës, të cilat janë sisteme menaxhimi që ndjekin matësa të përzgjedhur të performancës, në intervale kohore të caktuara, në mënyrë të tillë që të mundësohet vlerësimi i performancës, të fuqizohet vendim-marrja programatike apo organizative, si dhe të rritet përgjegjshmëria

Përveç funksionit të menaxhimit të përgjithshëm, sistemet e matjes së performancës përbëhen nga tre elementë kryesorë:

- Mbledhja dhe përpunimi i të dhënave
- Analiza e të dhënave
- Vendim-marrja dhe veprimet konkrete

- ▶ Së pari, menaxhimi është përgjegjës për qartësimin dhe komunikimin e kuadrit strategjik, brenda të cilit do të përdoret sistemi i matjes së performancës.
- ▶ Së dyti, menaxhimi përgjigjet për projektimin, zbatimin dhe mirëmbajtjen e programeve, shërbimeve, operacioneve dhe standarteve të agjensisë, si dhe lidhur me përdorimin e sistemeve të matjes në funksion të përmirësimit të performancës së përgjithshme.



Mbledhja dhe përpunimi i të dhënave

Elementi më i kushtueshëm dhe konsumon një kohë të konsiderueshme në procesin e matjes së performancës. Hyrja e të dhënave në sistem kryhet shpesh nga njësi të decentralizuara organizative në vendndodhje të shpërndara gjeografikisht, kështu që ato duhet të grumbullohen dhe integrohen në një bazë të përbashkët të dhënash. Të dhënat bruto në vetvete nuk janë të barazvlefshme me treguesit e performancës; këta të fundit llogariten duke përpunuar të dhënat bruto në formën e mesatareve, përqindjeve etj.

Analiza e të dhënave

Matësit e performancës në vetvete, shpesh nuk kanë ndonjë dobi të veçantë; me qëllim që ato të konvertohen në *informacion* dhe të lehtësojnë interpretimet e tij, është e nevojshme të kryhen krahasime. Zakonisht, krahasimet më të rëndësishme të matësve të performancës lidhen me kohën (përmirësim, përqendrim apo stabilizim), si dhe me objektivat apo nivelet e synuara (a është performanca aty ku duhet të jetë?).

Krahasime të tjera të dobishme janë ato që detajojnë të dhënat e performancës në nivel njësie, programesh, projektsh etj. Për më tepër, *benchmarking*-u i matësve të performancës ndaj agjensive apo programeve të tjera të krahasueshme mund të jetë ndonjëherë i dobishëm, siç mund të jenë edhe detajime të tjera të të dhënave, si psh. ndërmjet grupeve të ndryshme të klientëve.

Veprimet konkrete

Menaxherët duhet t'i kushtojnë kujdes të dhënave të performancës dhe të fokusohen te rezultatet sa herë që marrin vendime lidhur me strategjinë e përgjithshme, hartimin dhe zbatimin e programeve, sistemet e ofrimit të shërbimeve, operacionet në vazhdimësi, sigurimin dhe përdorimin e burimeve, si dhe me një shumëllojshmëri sistemesh mbështetëse.

Të dhënat e performancës mund të përdoren gjithashtu për të riformuluar qëllimet dhe objektivat, nivelet e synuara dhe standartet, ndërsa organizata akumulon më shumë përvojë me përdorimin e sistemit, eventualisht duke e rritur pragun e pritshmërive, në mënyrë që performanca të vazhdojë të përmirësohet pandërprerë. Së fundi, tendencat e performancës mund të përdoren për të vendosur se kur duhet të ndërmerren vlerësime tërësore për programe të veçanta.

Rast studimor: Sistemi i matjes së performancës në prokurimin publik

Kontratat e prokurimit publik përbëjnë një pjesë të madhe të produktit të brendshëm bruto (PBB) dhe të buxhetit të shpenzimeve publike të çdo vendi. Sipas Shqyrtimit Vjetor të Zbatimit të Prokurimit 2013 të Komisionit Evropian, prokurimi publik në Bashkimin Evropian (BE) llogariten të jetë 19% të PBB-së së BE-së në vitin 2011. Këto nivele të shpenzimeve japin arsye të forta për të analizuar ecurinë e operacioneve të prokurimit publik në të gjitha nivelet.

Egzistojnë tre nivele të ndryshme të matjes së performancës në kuadër të sistemit të prokurimit publik të cilat janë gjerësisht të identifikueshme. Ka lidhje të ngushtë në mes të tri niveleve në drejtim të ndërvarësisë së performancës. Megjithatë, nevojat, objektivat dhe metodologjitë për matjen e performancës mund të ndryshojnë.

Niveli (meta) kombëtar

Informacion i cilësisë së mirë për performancën (standardin ose cilësinë) e sistemit të prokurimit publik në nivel kombëtar:

- Ndhmon politikëbërësit për të kuptuar se si ndërveprojnë qëllimet e ndryshme të politikave dhe sa ndikojnë politikatat në performancën e përgjithshme të sistemit të prokurimit;
- U mundëson qeverive dhe parlamenteve që të përmirësojnë cilësinë e vendimmarrjes dhe të ndërmarrin veprime konstruktive dhe afatgjata që do të zhvillojnë në mënyrë shumë efektive sistemet e tyre të prokurimit publik;

- U siguron qeverive stimuj të fortë për të përmirësuar sistemin e tyre të prokurimit publik dhe i ndihmon ato që të përcaktojnë prioritetet për veprimet e reformave në fushën e prokurimit publik dhe të monitorojnë progresin kundrejt objektivave të përcaktuara;
- Jep informacion të vlefshëm për vlerësimin e sistemit të shpenzimeve publike.

Niveli (makro) i autoritetit kontraktues

Sistemi i mirë i matjes së performancës mund të ndihmojë autoritetet kontraktore në zbatimin efikas të qëllimeve dhe strategjive të tyre operacionale dhe në vendim-marrje, pasi:

- Jep informacion që i vë ata në një pozitë më të mirë për të përcaktuar shkallën e efikasitetit dhe efektivitetit të operacioneve të tyre të prokurimit në tërësi dhe në nivel të projekteve individuale, të tilla si projektet e mëdha infrastrukturore;

- Identifikon përparësitë dhe mangësitë në operacionet e tyre të prokurimit dhe monitoron përparimin me kalimin e kohës, duke ndihmuar në përcaktimin e prioritetëve të sakta dhe në marrjen e veprimeve të duhura për përmirësimin e zonave të dobëta;
- Formon një pjesë integrale të planifikimit afatgjatë strategjik dhe të operacioneve që përfshin procesin e buxhetit vjetor, menaxhimin dhe zhvillimin e personelit.

Niveli (mikro) i menaxhimit të kontratës

Menaxhimi i kontratave në nivel individual të kontratës, dhe lidhja e saj me mekanizmat e pagesës:

- Ofron stimuj për plotësimin e përmirësuar dhe me cilësi të lartë të kërkesave të kontratës;
- Vlerëson nëse një kontratë funksionon në mënyrë efektive dhe a jep apo jo "vlerën e parashë";

- Siguron kontribut të vlefshëm dhe konfirmimin e shkallës në të cilën procesi i prokurimit ka qenë planifikuar dhe menaxhuar në mënyrë efektive, në veçanti në lidhje me: hartimin e specifikimeve teknike apo termat e referencës; zgjedhjen e strategjisë kontraktore dhe të modelit të kontratës; zgjedhjen e procedurës së prokurimit; vendosjen e përzgjedhjes dhe të kriterëve të shpalljes së fituesit; kryerjen e vlerësimit të tenderit; dhënien e kontratës;

- Do të gjenerojë argumente të mira dhe stimuj për ndryshimin dhe përmirësimin e të gjitha pjesëve të procesit të prokurimit dhe të marrëdhënieve të brendshme dhe të jashtme nëpërmjet shqyrtimit të vazhdueshëm të mësimave të nxjerra;
- Kur standardi krahasues përdoret si masë performance, atëherë niveli (mikro) i menaxhimit të kontratës do të sigurojë që autoriteti kontraktues është në gjendje që të krahasojë performancën dhe rezultatet e veta me autoritetet kontraktore përgjegjëse për lloje të ngjashme operacionesh.

Si matet performance e prokurimit publik?

Sfidat:

Ngritja dhe drejtimi i sistemeve efektive të menaxhimit të performancës është një çështje komplekse që mund të paraqesë një numër sfidash. Është e dobishme që sfidat përpara të kuptohen në avancë dhe të merren parasysh në planifikimin dhe zbatimin e sistemeve të matjes të performancës. Sfidat e mëposhtme janë të zakonshme për sistemet matëse të performancës në të tri nivelet e përshkruara më lart:

- Qëllime dhe objektiva të qëndrueshme të politikave: qëllimet dhe objektivat e politikave që ndryshojnë ose janë të paqëndrueshme mund t'i bëjnë sistemet matëse të performancës të pakuptimta dhe mund të veprojnë si pengesë për mundësitë e maksimizimit të rezultatit ekonomik dhe efikasitetit të operacioneve të prokurimit publik. Prandaj, qëndrueshmëria e politikave dhe e objektivave është një element kritik i sigurimit të vlerësimit dhe menaxhimit efektiv të performancës.

• Informacion statistikor i saktë dhe i besueshëm: Vlerësimi dhe menaxhimi i performancës varet në të dhënat me cilësi të mirë, të rëndësishme dhe të përshtatshme, të cilat duhet të mblidhen në një mënyrë të fuqishme dhe të qëndrueshme dhe të bazohen në një metodologji të fortë kërkimore. Duhet të bëhen përpjekje të rëndësishme për të siguruar që informacioni i mbledhur shërben për përdorim praktik.

• Efikasiteti i përcaktuar dhe i matur: Matja e performancës shpesh kërkon matjen e "efikasitetit", por nuk ka një përkufizim ose mënyrë të vetme me të cilën të matet efikasiteti. Prandaj, duhet treguar kujdes që të garantohej që të ketë një përcaktim të qartë dhe të pranuar.

• Futja e një kulture të nxitur nga performanca: mekanizmat rregullatorë dhe institucional mund të ofrojnë disa stimuj për autoritetet kontraktore në mënyrë që ato të përpiqen për efikasitet të përmirësuar apo performancë më të mirë, edhe pse këto autoritete mund të kërkojnë përmirësime të tilla nëse nxiten nga imperativat ekonomike ose nga shqetësimet që kanë të bëjnë me përmirësimin e cilësisë.

• Mbështetje të fortë dhe udhëzime qendrore: shumë nga faktorët e mësipërm janë të varur nga mbështetja e fortë dhe udhëzime qendrore, si në nivel qendror ashtu edhe në institucione të veçanta.

• Informacioni i disponueshëm: informacioni që nuk shpërndahet gjerësisht, mund të mos ketë ndonjë vlerë të përdorimit praktik, dhe për këtë arsye është i rëndësishëm në raportimin e arritjeve dhe rezultateve. Rezultatet dhe gjetjet duhet të paraqiten në një raport vjetor dhe të bëhen të aksesueshme në mënyrë transparente brenda administratës publike për qëllime dhe standarde krahasuese, si dhe për publikun e gjerë.

Raporti duhet:

1) të përshkruajë gjetjet kryesore në aspektin e pikave të forta dhe të dobëta të operacioneve të prokurimit publik,

2) të përcaktojë listën e veprimeve të rekomanduara për përmirësimin e sistemit. Rezultatet duhet të jenë pjesë e planifikimit strategjik në periudhën afatshkurtër dhe afatmesme.

Procesi i projektimit dhe zbatimit

Sistemet e matjes së performancës shfaqen në forma nga më të ndryshmet, që nga ato të cilat merren me monitorimin e *indikatorëve* (treguesve) të detajuar të një procesi prodhimi apo operacioneve të ofrimit të një shërbimi brenda një organizate në intervale të shkurtra kohore (psh. javë) e deri tek ato që ndjekin një numër të vogël matësash globalë në rang shteti mbi bazë vjetore. Disa sisteme kanë për qëllim të fokusohen në radhë të parë tek efienca dhe produktiviteti brenda njësive të vogla organizative, ndërsa disa të tjera janë projektuar të monitorojnë pasojat e gjeneruara nga realizimi i programeve të agjensive të ndryshme publike. Ndërkohë, sisteme të tjera shërbejnë për të ndjekur treguesit e cilësisë së shërbimeve të ofruara nga organizatat, si dhe në ç'masë janë të kënaqur klientët e tyre nga këto shërbime.

Pavarësisht shumëllojshmërisë së sistemeve të përmendura më sipër, të gjitha ato mund të zhvillohen nëpërmjet një procesi të ngjashëm projektimi dhe zbatimi. Vështirësia qëndron në përshtatjen e procesit me qëllimin specifik, për të cilin projektohet sistemi nga njëra anë; dhe me programin apo projektin e agjensisë (organizatës), performanca e të cilës do të matet. Procesi standart i projektimit dhe zbatimit të një sistemi të matjes së performancës përmban dhjetë etapa, të cilat janë të renditura më poshtë:

1. Sigurimi i angazhimit të stafit menaxherial
2. Organizimi i procesit të zhvillimit të sistemit
3. Qartësimi i qëllimit dhe parametrave të sistemit
4. Identifikimi i pasojave dhe kritereve të tjera të performancës
5. Përkufizimi, vlerësimi dhe përzgjedhja e indikatorëve (treguesve)
6. Zhvillimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave
 - *Garantimi i cilësisë së të dhënave*
7. Specifikimi (detajimi) i projektit të sistemit
 - *Identifikimi i frekuencës (shpeshtësisë) së raporteve dhe kanaleve*
 - *Përcaktimi i formateve analitike dhe të raportimit*
 - *Zhvillimi i programeve kompjuterike*
 - *Përcaktimi i përgjegjësisë për mirëmbajtjen e sistemit*

8. Realizimi i matjeve-testuese dhe rishikimi (nëse është e nevojshme)

9. Vënia e plotë në zbatim e sistemit

10. Përdorimi, vlerësimi dhe modifikimi (përshtatja) e sistemit

Siç vihet re, procesi fillon me sigurimin e angazhimit të stafit menaxherial dhe pasi kalon një sërë etapash thelbësore përfundon me zbatimin e plotë (në shkallë të gjerë), të ndjekur nga vlerësimi. Të gjitha këto etapa do të diskutohen me hollësi në vazhdim.

Etapa e parë – sigurimi i angazhimit të stafit menaxherial

Hapi i parë i procesit ka të bëjë me sigurimin e angazhimit të stafit menaxherial për projektimin, zbatimin dhe përdorimin e sistemit të matjes së performancës. Nëse ata që kanë përgjegjësi për menaxhimin e organizatës në tërësi, të njësive të veçanta të saj, apo të programeve të caktuara, nuk janë të angazhuar për zhvillimin e këtij sistemi dhe nuk ofrojnë mbështetje konkrete për projektimin dhe zbatimin e tij, atëherë përpjekjet e ndërmarra në këtë drejtim nuk do të kenë shanse të mëdha për sukses. Në këtë kuptim, është mjaft e rëndësishme qysh prej fillimit që të garantohet se menaxherët e departamenteve, të programeve dhe organizatës në tërësi (pra ata prej të cilëve do të varet përdorimi efektiv i sistemit) të jenë promotorët e përpjekjeve për projektimin dhe zhvillimin e sistemit. Është thelbësore për suksesin e sistemit që të garantohet mbështetja dhe angazhimi i plotë i stafit menaxherial në nivele të ndryshme të organizatës, si e atyre që do të jenë përdoruesit e tij, ashtu edhe të atyre që do të jenë përgjegjës për sigurimin e burimeve apo mirëmbajtjen e sistemit. Do të ishte gjithashtu e dobishme të sigurohej angazhimi dhe mbështetja prej pretendetëve (*stakeholders*) të jashtëm, psh. prej grupeve të klientëve, grupeve të mbrojtjes së të drejtave të konsumatorëve apo grupeve profesionale. Nëse arrihet një marrëveshje ndërmjet “aktorëve” kryesorë në lidhje me dobishmërinë dhe rëndësinë e sistemit, atëherë përpjekjet kanë shumë më tepër shanse të gjenerojnë një sistem efektiv të matjes së performancës. Në rast se premiset dhe parakushtet e mësipërme nuk plotësohen, nuk ka kuptim të vazhdohet më tej me zhvillimin e sistemit.

Etapa e dytë – organizimi i procesit të zhvillimit të sistemit

Paralelisht me sigurimin e angazhimit të stafit menaxherial, personi apo grupi që do të udhëheqë zhvillimin e sistemit të matjes së performancës, duhet të organizojë edhe procesin e zhvillimit të

tij. Në praktikë, kjo do të thotë që, së pari të njihet formalisht autoriteti i personit apo grupit që do të ketë përgjegjësinë e gjithanshme për zhvillimin e sistemit, duke formuluar një proces projektimi dhe zbatimi, si dhe duke identifikuar personat apo njësitë organizative të cilat mund të përfshihen në pjesë të veçanta të procesit. Kjo etapë përfshin vendimet lidhur me të gjithë ata individë që do të përfshihen në etapa të ndryshme të procesit – menaxherë, punonjës, staf mbështetës, analistë, konsulentë, klientë etj. Gjithashtu, në këtë etapë përfshihet krijimi i një *planveprimi* kohor për kryerjen dhe përfundimin e etapave të veçanta të procesit.

Përveç këtyre, shpesh personi apo grupi që ka përgjegjësinë udhëheqëse, mund ta gjejë me vend të përfshijë tërësinë e përpjekjeve në kuadrin e një projekti.

Etapa e tretë – qartësimi i qëllimit dhe parametrave të sistemit

Etapa e tretë e procesit konsiston në qartësimin e qëllimit të sistemit të matjes dhe parametrave, brenda të cilit ai do të projektohet. Qëllimi përcaktohet më lehtë nëse udhëhiqemi nga këndvështrimi i përdorimit dhe përipiqemi t’u përgjigjemi pyetjeve:

- Cilët janë përdoruesit e synuar të sistemit dhe çfarë lloj informacionesh do të marrin ata prej tij?
- A do të përdoret ky sistem vetëm për raportime dhe dhënie informacioni apo ka për qëllim të gjenerojë të dhëna, të cilat do të përdoren për një vendim-marrje më të mirë, ose për të menaxhuar me më shumë efektivitet?
- A është projektuar për të monitoruar progresin në zbatimin e një strategjie, të informojë lidhur me buxhetimin, përmirësimin e cilësisë etj.?
- A do të shërbejë ky sistem për të krahasuar performancën e organizatës me organizata të tjera të ngjashme?
- Çfarë lloj të dhënash mbi performancën janë më të dobishme dhe me çfarë frekuence (shpeshtësie) nevojitet të monitorohen ato?

Në kërkim të përgjigjeve të pyetjeve të mësipërme, rezultojnë sisteme të cilat kanë për qëllim të mbështesin procese të ndryshme të menaxhimit. Për këtë arsye, këto sisteme do të jenë të ndryshme sa i takon fokusit të tyre, llojet e matësave që përdoren, nivelit të kërkuar të detajimit, shpeshtësisë së raportimit të të dhënave të performancës dhe mënyrës se si këto sisteme do të përdoren. Është pra, thelbësore të qartësohet që në etapat fillestare qëllimi i çdo sistemi të matjes së performancës, në mënyrë që ato të projektohen për të pasur dobishmëri maksimale. Përtej pyetjes lidhur me

qëllimin dhe lidhjet ndërmjet sistemit të matjes së performancës dhe proceseve të tjera menaxheriale (psh. planifikuese, vendim-marrëse etj.), parametrat e sistemit shpesh mendohet të jenë të kushtëzuara nga fusha e mbulimit dhe kufizimet që ndeshen. Kështu, projektuesit e sistemit duhet t'i japin në vazhdimësi përgjigje disa pyetjeve, sikurse:

- Cila është fusha që mbulon sistemi i ri: A do të fokusohet në njësi të organizatës apo në projekte?
- Cilët janë vendim-marrësit më të rëndësishëm në këto njësi / projekte dhe çfarë lloj të dhënash të performancës iu nevojiten atyre?
- Cilat janë kufizimet lidhur me burimet, brenda të cilave pritet të funksionojë sistemi i matjes së performancës?
- A ekzistojnë bariera specifike ndaj zhvillimit të një sistemi funksional?
- A është e mundur të disponohen të gjitha llojet e të dhënave të nevojshme?

Përgjigjet për këto dhe/apo pyetje të tjera të ngjashme do të kenë ndikim të madh në projektimin e sistemit, prandaj ato duhet të shqyrtohen me mjaft kujdes. Ndonjëherë këta parametra nuk kushtëzohen nga mandate të jashtme për sistemet e matjes së performancës, të tilla si kërkesat legislative lidhur me raportimin e organizatave publike apo kushtëzimet për akordimin e fondeve publike. Në raste të tjera, përcaktimi i fokusit të sistemit kërkon bashkëpunim të ngushtë me menaxherët përgjegjës për raportimet sipas kërkesave legislative, përpara se të vazhdohet më tej me etapat e tjera të projektimit.

Etapat e katërt – identifikimi i pasojave dhe kriterëve të tjera të performancës

Etapat e katërt në procesin e projektimit ka të bëjë me identifikimin e pasojave të dëshirueshme dhe kriterëve të tjera të performancës, të cilat duhet të monitorohen nga sistemi i matjes. Kjo etapë kërkon nga personi apo grupi drejtues i projektimit që të kërkojë përgjigje për pyetjet e mëposhtme:

- *Cilat janë dimensionet kryesore të performancës së organizatës apo programit, i cili duhet të ndiqet?*
- *Çfarë shërbimesh ofrohen dhe cilët janë klientët?*
- *Çfarë lloj rezultatesh na interesojnë?*
- *Si duhen “përkthyer” efektiviteti, efienca, produktiviteti, cilësia, kënaqësia e klientëve dhe kriteri kosto – efektivitet në këtë fushë të veçantë të programit?*

Shqyrtimi i pyetjeve të mësipërme shpesh përfshin përdorimin e koncepteve të tilla si *modelet logjike*, që skicojnë aktivitetin programatik, produktet e menjëhershme, pasojat e ndërmjetme,

rezultatet përfundimtare, si dhe lidhjen e supozuar shkak-pasojë ndërmjet këtyre elementëve. Analistët, konsulentët dhe projektuesit e tjerë të sistemit, mund t'i shqyrtojnë planet e programit, kërkime të mëparshme dhe mund të punojnë me menaxherët, punonjësit që ofrojnë programin, si dhe me klientët apo pretendentë (*stakeholders*) të jashtëm, për të qartësuar sa më mirë rolin e elementëve të modelit. Sapo modeli logjik i programit të jetë përfunduar dhe të jetë pranuar nga të gjithë “aktorët”, kriteret e duhura të performancës mund të derivohen (nxirren) drejtpërdrejtë nga modeli.

Etapë e pestë – përkufizimi, vlerësimi dhe përzgjedhja e indikatorëve (treguesve)

Nëse është arritur një konsensus mbi atë se *çfarë* aspektesh të performancës duhet të përfshihen në një sistem të caktuar monitorimi, atëherë më pas mund të konsiderohet se *si* do të maten këto kriteret. Kjo etapë përfshin përkufizimin, vlerësimin dhe përzgjedhjen (*selektimin*) e treguesve të dëshiruar të performancës. Këto elementë përbëjnë “zemrën” e procesit të matjes së performancës dhe kërkon përgjigje ndaj pyetjeve të tilla si:

- *Si do të specifikohen matësat e veçantë të performancës?*
- *Ç'mund të thuhet për besueshmërinë dhe vlefshmërinë e treguesve të propozuar?*
- *A e justifikon dobishmëria e këtyre treguesve investimin në kohë, para dhe përpjekje, lidhur me grumbullimin e të dhënave?*

Kjo është zakonisht etapa më metodologjike në procesin e projektimit të sistemeve të matjes së performancës. Ajo ka të bëjë drejtpërdrejtë me thelbin e problemit – se si do të matet performanca e një organizate apo programi mbi një bazë të qëndrueshme dhe në vazhdimësi. Personi/grupi drejtues mund të mbështetet në kërkime të mëparshme, në sisteme të tjera të matjes së performancës, qëllimet, objektivat, standartet, si dhe në zgjatimin logjik të asaj se *çfarë* do të thotë performancë e lartë për një program të veçantë. Ndonjëherë, është e mundur të identifikohen tregues (indikatorë) alternativë për matësa të caktuar dhe, realisht, përdorimi i matësave të shumëfishtë rekomandohet në të tilla raste. Për më tepër, ekzistojnë lidhje të ndërsjellta midis cilësisë së treguesve të caktuar dhe çështjeve praktike që kanë të bëjnë me operacionalizimin e tyre. Është pra, e domosdoshme që të identifikohen matësat potencialë dhe më pas të *vlerësohet* secili prej tyre, duke u mbështetur në një seri kriteresh, me qëllim që të vendoset se cilët prej tyre do të përfshihen në sistemin e monitorimit.

Etapë e gjashtë – zhvillimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave

Pasi është përfutur një tërësi treguesish të performancës, në këtë etapë të procesit të projektimit do të zhvillohen procedura për grumbullimin dhe përpunimin e të dhënave mbi një bazë të rregullt. Të dhënat për sistemet e monitorimit të performancës vijnë nga një shumëllojshmëri burimesh, që përfshijnë dokumentet e organizatës, të dhënat e programeve operacionale, sistemet ekzistuese të menaxhimit të informacionit, vëzhgimet (observimet) e drejtpërdrejta, testet, anketime të ndryshme, si dhe nga mjete të specializuara të matjeve. Në rrethanat kur të dhënat bruto gjenden aktualisht në dokumente/ dosje të krijuara për qëllime të tjera, procedurat e grumbullimit të të dhënave përfshijnë nxjerrjen (ekstraktimin) e të dhënave të nevojshme nga bazat ekzistuese të të dhënave. Brenda një organizate, kjo zgjidhet zakonisht duke riprogramuar programet kompjuterike për të eksportuar / importuar të dhëna specifike nga një bazë të dhënash në një tjetër. Ndonjëherë, sidomos në lidhje me programet e granteve, procedurat duhet të zhvillohen, duke grumbulluar të dhëna nga disa agjensi / organizata e duke i agreguar më pas ato në një bazë të përbashkët të dhënash. Në kushtet aktuale, përherë e më shpesh, kjo realizohet nëpërmjet ndërveprimit të programeve kompjuterike të lidhura me internetin.

Në raste të tjera, megjithatë, operacionalizimi i treguesve të performancës kërkon grumbullimin e të dhënave origjinale, të destinuara vetëm për qëllimin e matjes së performancës. Përsa u përket testeve, të cilat mund të jenë të nevojshme për të klasifikuar nivelin e kualifikimit të klientëve apo punonjësve në disa fusha të caktuara aftësish, si dhe në programet arsimore, ekziston shpesh një numër instrumentesh standarte prej të cilave mund të zgjedhim apo të përshtasim. Në rastet kur konstatohet që ato mungojnë, nevojitet të zhvillohen instrumente tërësisht të reja dhe kjo mund të ndodhë, p.sh. kur kemi të bëjmë me vlerësimin e pasojave (impakteve) të programeve të kujdesit shëndetësor apo programeve të tjera me bazë/target komunitetin. Disa matësa të performancës bazohen tek anketimet e klientëve apo grupeve të tjera të pretendentëve (*stakeholders*), të cilat kërkojnë vendimmarrje lidhur me metodën e studimit, intervista individuale, biseda telefonike, korespondencë postare etj., si dhe përshtatje apo krijim të instrumenteve specifike të anketimit. Për më tepër, këta matësa të performancës kërkojnë hartimin e protokolleve për administrimin e testeve, në mënyrë që të garantohet vlefshmëria e treguesve (indikatoreve) dhe besueshmëria e tyre, nëpërmjet procedurave uniforme të grumbullimit të të dhënave. Shpesh, hartimi i këtyre procedurave për grumbullimin e të dhënave primare kërkon vendim-marrje lidhur me strategjinë e përzgjedhjes së mostrave (*sampling*). Përsa i përket të dhënave ekzistuese dhe procedurave për

grumbullimin e të dhënave primare, specifikisht për sistemet e matjes së performancës, është e nevojshme të tregohet kujdes për garantimin e cilësisë së tyre. Këto sisteme kanë vlera për sa kohë ato përdoren në mënyrë të vazhdueshme nga menaxherët dhe vendim-marrësit dhe kjo ndodh vetëm kur përdoruesit e synuar nuk kanë dyshime mbi besueshmërinë e të dhënave. Nëse procedurat e grumbullimit të të dhënave janë të papërshtatshme, të dhënat nuk do të rezultojnë të besueshme dhe menaxherët nuk do t'i përdorin ato. Akoma më keq, nëse të dhënat e mbledhura janë të deformuara apo qëllimisht të falsifikuara, të dhënat përfundimtare mbi performancën do të jenë çorientuese dhe do të çojnë drejt vendim-marrjeve të gabuara. Kështu pra, lind nevoja e auditimit sistematik të të dhënave, me qëllim që të garantohet integriteti i tyre.

Etapat e shtatë – specifikimi (detajimi) i projektit të sistemit

Në momente të caktuara të procesit të projektimit duhet të merren vendime lidhur me atë se si do të operojë në realitet sistemi i matjes së performancës. Një nga këto vendime ka të bëjë me kanalet dhe shpeshtësinë (frekuencën) e raportimit, që do të thotë se sa shpesh duhet të raportohen tregues të caktuar tek përdoruesit e synuar. Kjo vendim-marrje varet kryesisht nga qëllimi specifik i sistemit të monitorimit. Psh. matësit e performancës që kanë të bëjnë me pasojat e iniciativave strategjike të një organizate mund të raportohen mbi bazë vjetore, ndërsa treguesit që përdoren për të ndjekur rezultatet dhe produktivitetin e punës të një sistemi ofrimi shërbimesh (me qëllim optimizimin e menaxhimi i ngarkesës në punë) mund të monitorohen çdo javë. Përveç shpeshtësisë së raportimit, ekziston edhe çështja se cilët elementë të të dhënave do t'u dërgohen përdoruesve të ndryshëm. Në disa raste, p.sh. të dhënat e detajuara për njësi bazë organizative mund t'u raportohen menaxherëve të nivelit operacional, ndërsa të dhënat për të njëjtët tregues mund të akumulohen dhe të raportohen të përmbledhura për drejtuesit e nivelit ekzekutiv. Projekti i sistemit përfshin gjithashtu vendim-marrjen se çfarë lloj analize duhet të mbështesin të dhënat të performancës dhe çfarë lloj formatesh raportimi duhen përdorur. Matësit e performancës nuk sjellin informacion të vlefshëm, nëse të dhënat nuk raportohen në njëfarë konteksti krahasues (kronologjik, përkundrejt niveleve të synuara / standarteve, ndërmjet njësive të organizatës / programit apo përkundrejt benchmarkingut të jashtëm). Ekziston një shumëllojshmëri formatesh raportimi për prezantimin e të dhënave të performancës, duke filluar nga tabelat, grafikët e deri tek metodat më të përparuara grafike, por objektivi duhet të jetë gjithmonë prezantimi i të dhënave në mënyrë sa më të kuptueshme e inteligjente.

Nga ana tjetër, duhet të zhvillohen programe kompjuterike që do të mbështesin sistemin e matjes së performancës, që nga hedhja e përpunimi i të dhënave e deri te gjenerimi dhe shpërndarja e raporteve, gjë që përherë e më shpesh po kryhet në mënyrë elektronike. Ekziston një shumëllojshmëri paketash të programeve kompjuterike, të cilat mund të jenë të dobishme në këtë proces, si psh. faqet e ndryshme llogaritëse (*spreadsheet*), programet e bazave të të dhënave, programet grafike, si dhe paketa të specializuara programesh kompjuterike të destinuara për mbështetjen e sistemeve të monitorimit të performancës. Shpesh, disa kombinime të këtyre paketave rezultojnë mjaft efektive. Pra, projektuesit e sistemit duhet të vendosin, nëse sistemi i tyre i monitorimit të performancës do të funksionojë më efektivisht me programet kompjuterike ekzistuese, të përshtatura për mbështetjen e sistemit apo me programe kompjuterike origjinale, të krijuara posaçërisht për sistemin.

Elementi përfundimtar i specifikimit të sistemit ka të bëjë me përcaktimin e përgjegjësive personale, për mirëmbajtjen e sistemit të matjes së performancës, kur ai të jetë vënë në përdorim. Kjo përfshin përcaktimin e përgjegjësive për hedhësit e të dhënave (*data-entry*), të cilët mund të jenë të shpërndarë në njësi të ndryshme operationale apo në bazë, si dhe për përpunimin e të dhënave, garantimin e cilësisë dhe raportimin. Zakonisht, përgjegjësia kryesore për mbështetjen e sistemit i jepet një njësie të stafit që merret me planifikimin, vlerësimin, sistemet informatike të menaxhimit, buxhetimin dhe financën, analizën menaxheriale, përmirësimin e cilësisë, shërbimin e klientit, në varësi të faktit secili do të jetë përdorimi kryesor, për të cilin është projektuar sistemi. Për më tepër, është e nevojshme të qartësohet se cili është përgjegjës për shyrtingun dhe përdorimin e të dhënave të performancës, cilat janë afatet kohore limit të cikleve të raportimit për hedhjen e të dhënave, përpunimin dhe shpërndarjen e raporteve.

Etapa e tetë – realizimi i matjeve testuese

Shumë shpesh, është e mundur për të kaluar drejtpërdrejtë nga projektimi në zbatimin e sistemeve të matjes së performancës, sidomos në organizatat e vogla, ku përgjegjësitë për futjen e të dhënave dhe mirëmbajtjen e sistemit nuk janë të fragmentuara apo atje ku sistemet janë të thjeshta dhe fizibiliteti i tyre nuk vihet në diskutim. Në disa raste, megjithatë, është e dobishme të testohet paraprakisht i gjithë sistemi, apo të paktën elementë të veçantë të tij, përpara se ai të vihet në zbatim në shkallë të gjerë. Zakonisht, testimet zhvillohen kur ekziston nevoja e:

- *verifikimit të fizibilitetit të grumbullimit të disa lloj të të dhënave*

- *demonstrimit të funksionalitetit të masave administrative për sisteme më komplekse*
- *qartësimin të ideve mbi nivelin e përpjekjeve, lidhur me vënien në punë të një sistemi të ri*
- *testimit të një platforme të re programi kompjuterik*
- *konfirmimit të vlefshmërisë së instrumenteve të reja të grumbullimit të të dhënave etj.*

Nëse ekzistojnë shqetësime reale, lidhur me çështjet e mësipërme apo të tjera të ngjashme me to, shpesh ka kuptim të zhvillohen teste pilot në një shkallë më të vogël (psh. mostra të reduktuara), me qëllim që të krijohet një bindje më e qëndrueshme se sa mirë funksionon sistemi, si dhe mbi probleme të caktuara që mund të jetë e nevojshme të zgjidhen përpara se sistemi të vihet plotësisht në funksionim. Atëherë mund të realizohen përshtatjet e duhura në lidhje me treguesit, mënyrat e grumbullimit të të dhënave dhe programet kompjuterike, me qëllim që të rritet probabiliteti që sistemi do të funksionojë me efektivitet.

Etapë e nëntë – vënia e plotë në zbatim e sistemit

Pavarësisht nëse realizohet apo jo etapa e testeve pilot, vënia në zbatim e çdo sistemi të ri menaxherial përbën një sfidë. Në rastin e sistemeve të matjes së performancës, kjo konsiston në grumbullimin dhe përpunimin e të gjitha të dhënave të kërkuara, brenda afateve të përcaktuara kohore, gjenerimin dhe shpërndarjen e raporteve të performancës tek përdoruesit e synuar me një shpeshtësi të caktuar; shqyrtimin e të dhënave për ndjekjen e performancës dhe përdorimin e këtij informacioni si një burim (*input*) shtesë në procesin e vendim-marrjes. Në të përfshihet gjithashtu inicimi i procedurave të garantimit të cilësisë, si dhe institucionalizimi i kontrolleve në procedurat e grumbullimit të të dhënave. Në sistemet e mëdha ose më komplekse, veçanërisht në ato ku grumbullimi i të dhënave realizohet prej një numri të madh individësh në bazë, trajnimi i tyre mund të jetë thelbësor për të garantuar cilësinë dhe besueshmërinë e të dhënave. Megjithatë, faktori i vetëm më i rëndësishëm për garantimin e zbatimit të suksesshëm të një sistemi të ri monitorimi është angazhimi i qartë i stafit të lartë menaxherial (ose i atyre drejtuesve të lartë që kanë kërkuar krijimin e sistemit) për sigurimin e të dhënave të besueshme dhe përdorimin efektiv të sistemit si një mjet menaxherial.

Etapë e dhjetë – përdorimi, vlerësimi dhe modifikimi i sistemit

Sado me kujdes të vihet në zbatim një sistem, shfaqja e problemeve është pothuajse e pashmangshme, kur bëhet fjalë për kompletimin e të dhënave, kontrollin e cilësisë, programet kompjuterike apo gjenerimin e raporteve. Niveli i përpjekjeve, i nevojshëm për mbështetjen e sistemit, veçanërisht përsa i përket grumbullimit dhe hedhjes së të dhënave, mund të përbëjë gjithashtu një shqetësim real. Kështu, gjatë cikleve të para të punës së sistemit (zakonisht muaj, tremujor apo vit) është e rëndësishme të monitorohet nga afër operimi i vetë sistemit dhe të vlerësohet se sa kënaqshëm është duke funksionuar ai. Nëse konstatohen probleme lidhur me zbatimin dhe mirëmbajtjen, ato duhet të shqyrtohen pa vonesë, me qëllim që të gjenden zgjidhje të shpejta dhe efektive. Ka rëndësi të jashtëzakonshme që menaxherët të fillojnë të vlerësojnë dobishmërinë e sistemit të matjes, si një mjet për të menaxhuar më efektivisht dhe përmirësuar vendim-marrjen, performancën dhe llogaridhënien. Nëse një sistem monitorimi nuk siguron informacione të vlefshme dhe nuk ndihmon në lexueshmërinë më të mirë të performancës, apo përmirësimin thelbësor të rezultateve, menaxherët duhet të kërkojnë mënyra për të ndryshuar matësat, llojet e të dhënave apo të gjithë sistemin. Kjo, shpesh, është çështje e përmirësimit “të imët” të treguesve (indikatorëve) të veçantë apo procedurave të grumbullimit të të dhënave, shtimit apo reduktimit të disa matësave, ndryshimit të shpeshtësisë apo formateve të raportimit, me qëllim që të përftohen informacione më të dobishme, por kjo duhet, gjithashtu, të përfshijë më shumë ndryshime themelore në mënyrën sesi raportohen dhe përdoren të dhënat, në procesin e menaxhimit dhe vendim-marrjes. Përfundimisht, në varësi të faktit se çfarë tregojnë të dhënat e performancës, eksperiencia e përdorimit të sistemit mund të sugjerojë nevojën për modifikimin e niveleve të synuara, standarteve të performancës apo madje ndryshimin e qëllimeve dhe objektivave programatike mbi të cilat është ndërtuar sistemi.

Fleksibiliteti i procesit

Zhvillimi i sistemeve të matjes së performancës, ashtu si vetë menaxhimi, mendohet të jetë art dhe shkencë. Karakteristikat e shkencës kanë të bëjnë me burimin sistematik nga qëllimet e sistemit dhe parametrat, brenda të cilëve ai duhet të projektohet, me atë se pjesët përbërëse të sistemit duhet të bazohen në një logjikë objektive, e cila qëndron në themel të operacioneve të organizatës, programit apo sistemit të ofrimit të shërbimeve, që duhet monitoruar. Nga ana tjetër, është art sepse lidhet me një proces krijues, që ka të bëjë me përkufizimin e matësave, formatet e raportimit, programet kompjuterike dhe sepse duhet të realizohet në një mënyrë të tillë që të jetë i ndjeshëm

ndaj nevojave të individëve që do ta përdorin atë, të garantojë besueshmëri dhe mbështetje për sistemin gjatë funksionimit të tij. Vështirë që të ekzistojë një “mënyrë e vetme e drejtë” për zhvillimin e një sistemi të matjes së performancës, kështu që suksesi do të varet pjesërisht nga përshtatja e procesit të projektimit dhe zbatimit me nevojat specifike të organizatës apo programit. Edhe pse etapat e prezantuara më sipër janë vendosur në një sekuencë logjike, ato nuk duhet të konsiderohen si një proces i ngurtë. Në të vërtetë, ashtu si me çdo përpjekje krijuese, projektimi dhe zbatimi i sistemeve të matjes së performancës mund të jetë ndonjëherë më tepër i vazhdueshëm sesa sekuencial. Edhe pse të gjitha etapat e sipërpërmendura janë thelbësore, integrimi i duhur i tyre është shumë herë më i rëndësishëm sesa thjesht ndjekja e sekuencave të veçanta.

Dobishmëria është testi primar i vlefshmërisë së çdo sistemi të matjes së performancës. Kështu që, realizimi i të gjitha etapave në procesin e projektimit dhe zbatimit, me një fokus të qartë në qëllimin e një sistemi të caktuar monitorimi dhe ndjeshmëri ndaj nevojave të përdoruesve të synuar të tij, është thelbësore për të garantuar se matësat e performancës i “shtojnë vlerë” operacioneve të agjensisë, organizatës apo programit. Përfundimisht, marrja e *feedback*-ut nga njerëzit që punojnë me sistemin (punonjës të bazës, specialistë të sistemit, analistë, menaxherë), bordi mbikqyrës, klientët etj., mund të jetë i paçmueshëm në ndërtimin e besueshmërisë (kredibilitetit) dhe pronësisë (*ownership*) së sistemit, gjatë funksionimit të tij

Procesi i projektimit dhe zbatimit të sistemit

Koncepte bazë

Sistemet e matjes së performancës shfaqen në forma nga më të ndryshmet, që nga ato të cilat merren me monitorimin e *indikatoreve* (treguesve) të detajuar të një procesi prodhimi apo operacioneve të ofrimit të një shërbimi brenda një organizate në intervale të shkurtra kohore (psh. javë) e deri tek ato që ndjekin një numër të vogël matësash globalë në rang shteti mbi bazë vjetore. Disa sisteme kanë për qëllim të fokusohen në radhë të parë tek efienca dhe produktiviteti brenda njëseive të vogla organizative, ndërsa disa të tjera janë projektuar të monitorojnë pasojat e gjeneruara nga realizimi i programeve të agjensive të ndryshme publike. Ndërkohë, sisteme të tjera shërbejnë për të ndjekur treguesit e cilësisë së shërbimeve të ofruara nga organizatat, si dhe në ç'masë janë të kënaqur klientët e tyre nga këto shërbime.

Procesi standart i projektimit dhe zbatimit të një sistemi të matjes së performancës përmban dhjetë etapa, të cilat janë të renditura më poshtë:

- ▶ 1. Sigurimi i angazhimit të stafit menaxherial
- ▶ 2. Organizimi i procesit të zhvillimit të sistemit
- ▶ 3. Qartësimi i qëllimit dhe parametrave të sistemit
- ▶ 4. Identifikimi i pasojave dhe kritereve të tjera të performancës
- ▶ 5. Përkufizimi, vlerësimi dhe përzgjedhja e indikatorëve (treguesve)
- ▶ 6. Zhvillimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave
- ▶ *Garantimi i cilësisë së të dhënave*

- ▶ 7. Specifikimi (detajimi) i projektit të sistemit
- ▶ Identifikimi i frekuencës (shpeshtësisë) së raporteve dhe kanaleve
- ▶ Përcaktimi i formateve analitike dhe të raportimit
- ▶ Zhvillimi i programeve kompjuterike
- ▶ Përcaktimi i përgjegjësive për mirëmbajtjen e sistemit
- ▶ 8. Realizimi i matjeve-testuese dhe rishikimi (nëse është e nevojshme)
- ▶ 9. Vënia e plotë në zbatim e sistemit
- ▶ 10. Përdorimi, vlerësimi dhe modifikimi (përshtatja) e sistemit

Etapë e parë – sigurimi i angazhimit të stafit menaxherial

Hapi i parë i procesit ka të bëjë me sigurimin e angazhimit të stafit menaxherial për projektimin, zbatimin dhe përdorimin e sistemit të matjes së performancës. Nëse ata që kanë përgjegjësi për menaxhimin e organizatës në tërësi, të njëjtit të veçanta të saj, apo të programeve të caktuara, nuk janë të angazhuar për zhvillimin e këtij sistemi dhe nuk ofrojnë mbështetje konkrete për projektimin dhe zbatimin e tij, atëherë përpjekjet e ndërmarra në këtë drejtim nuk do të kenë shanse të mëdha për sukses. Në këtë kuptim, është mjaft e rëndësishme qysh prej fillimit që të garantohet se menaxherët e departamenteve, të programeve dhe organizatës në tërësi (pra ata prej të cilëve do të varet përdorimi efektiv i sistemit) të jenë promotorët e përpjekjeve për projektimin dhe zhvillimin e sistemit.

Etapë e dytë – organizimi i procesit të zhvillimit të sistemit

Paralelisht me sigurimin e angazhimit të stafit menaxherial, personi apo grupi që do të udhëheqë zhvillimin e sistemit të matjes së performancës, duhet të organizojë edhe procesin e zhvillimit të tij. Në praktikë, kjo do të thotë që, së pari të njihet formalisht autoriteti i personit apo grupit që do të ketë përgjegjësinë e gjithanshme për zhvillimin e sistemit, duke formuluar një proces projektimi dhe zbatimi, si dhe duke identifikuar personat apo njësitë organizative të cilat mund të përfshihen në pjesë të veçanta të procesit. Kjo etapë përfshin vendimet lidhur me të gjithë ata individë që do të përfshihen në etapë të ndryshme të procesit – menaxherë, punonjës, staf mbështetës, analistë, konsulentë, klientë etj. Gjithashtu, në këtë etapë përfshihet krijimi i një *planveprimi* kohor për kryerjen dhe përfundimin e etapave të veçanta të procesit.

Etapë e tretë – qartësimi i qëllimit dhe parametrave të sistemit

Etapa e tretë e procesit konsiston në qartësimin e qëllimit të sistemit të matjes dhe parametrave, brenda të cilit ai do të projektohet. Qëllimi përcaktohet më lehtë nëse udhëhiqemi nga këndvështrimi i përdorimit dhe përqipimi t'u përgjigjemi pyetjeve:

- Cilët janë përdoruesit e synuar të sistemit dhe çfarë lloj informacionesh do të marrin ata prej tij?
- A do të përdoret ky sistem vetëm për raportime dhe dhënie informacioni apo ka për qëllim të gjenerojë të dhëna, të cilat do të përdoren për një vendim-marrje më të mirë, ose për të menaxhuar me më shumë efektivitet?
- A është projektuar për të monitoruar progresin në zbatimin e një strategjie, të informojë lidhur me buxhetimin, përmirësimin e cilësisë etj.?

Projektuesit e sistemit duhet t'i japin në vazhdimësi përgjigje disa pyetjeve, sikurse:

- ▶ - Cila është fusha që mbulon sistemi i ri: A do të fokusohet në njësi të organizatës apo në projekte?
- ▶ - Cilët janë vendim-marrësit më të rëndësishëm në këto njësi / projekte dhe çfarë lloj të dhënash të performancës iu nevojiten atyre?
- ▶ - Cilat janë kufizimet lidhur me burimet, brenda të cilave pritet të funksionojë sistemi i matjes së performancës?
- ▶ - A ekzistojnë bariere specifike ndaj zhvillimit të një sistemi funksional?
- ▶ - A është e mundur të disponohen të gjitha llojet e të dhënave të nevojshme?

Etapë e katërt – identifikimi i pasojave dhe kriterëve të tjera të performancës

Etapa e katërt në procesin e projektimit ka të bëjë me identifikimin e pasojave të dëshirueshme dhe kriterëve të tjera të performancës, të cilat duhet të monitorohen nga sistemi i matjes. Kjo etapë kërkon nga personi apo grupi drejtues i projektimit që të kërkojë përgjigje për pyetjet e mëposhtme:

- ▶ • *Cilat janë dimensionet kryesore të performancës së organizatës apo programit, i cili duhet të ndiqet?*
- ▶ • *Çfarë shërbimesh ofrohen dhe cilët janë klientët?*
- ▶ • *Çfarë lloj rezultatesh na interesojnë?*
- ▶ • *Si duhen "përkthyer" efektiviteti, eficientia, produktiviteti, cilësia, kënaqësia e klientëve dhe kriteri kosto – efektivitet në këtë fushë të veçantë të programit?*

Shqyrtimi i pyetjeve të mësipërme shpesh përfshin përdorimin e koncepteve të tilla si *modeli logjik*, që skicojnë aktivitetin programatik, produktet e menjëhershme, pasojat e ndërmjetme, rezultatet përfundimtare, si dhe lidhjen e supozuar shkak-pasojë ndërmjet këtyre elementëve. Analistët, konsulentët dhe projektuesit e tjerë të sistemit, mund t'i shqyrtojnë planet e programit, kërkime të mëparshme dhe mund të punojnë me menaxherët, punonjësit që ofrojnë programin, si dhe me klientët apo pretendentë (*stakeholders*) të jashtëm, për të qartësuar sa më mirë rolin e elementëve të modelit. Sapo modeli logjik i programit të jetë përfunduar dhe të jetë pranuar nga të gjithë "aktorët", kriteret e duhura të performancës mund të derivohen (nxirren) drejtpërdrejtë nga modeli.

Etapë e pestë – përkufizimi, vlerësimi dhe përzgjedhja e indikatorëve (treguesve)

Nëse është arritur një konsensus mbi atë se *çfarë* aspektesh të performancës duhet të përfshihen në një sistem të caktuar monitorimi, atëherë më pas mund të konsiderohet se *si* do të maten këto kritere. Kjo etapë përfshin përkufizimin, vlerësimin dhe përzgjedhjen (*selektimin*) e treguesve të dëshiruar të performancës. Këto elementë përbëjnë "zemrën" e procesit të matjes së performancës dhe kërkon përgjigje ndaj pyetjeve të tilla si:

- ▶ • Si do të specifikohen matësat e veçantë të performancës?
- ▶ • Ç'mund të thuhet për besueshmërinë dhe vlefshmërinë e treguesve të propozuar?
- ▶ • A e justifikon dobishmëria e këtyre treguesve investimin në kohë, para dhe përpjekje, lidhur me grumbullimin e të dhënave?

Kjo është zakonisht etapa më metodologjike në procesin e projektimit të sistemeve të matjes së performancës. Ajo ka të bëjë drejtpërdrejtë me thelbin e problemit – se si do të matet performanca e një organizate apo programi mbi një bazë të qëndrueshme dhe në vazhdimësi. Personi/grupi drejtues mund të mbështetet në kërkime të mëparshme, në sisteme të tjera të matjes së performancës, qëllimet, objektivat, standartet, si dhe në zgjatimin logjik të asaj se *çfarë* do të thotë performancë e lartë për një program të veçantë. Ndonjëherë, është e mundur të identifikohen tregues (indikatorë) alternativë për matësa të caktuar dhe, realisht, përdorimi i matësave të shumëfishtë rekomandohet në të tilla raste.

Etapa e gjashtë – zhvillimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave

Pasi është përfutur një tërësi treguesish të performancës, në këtë etapë të procesit të projektimit do të zhvillohen procedura për grumbullimin dhe përpunimin e të dhënave mbi një bazë të rregullt. Të dhënat për sistemet e monitorimit të performancës vijnë nga një shumëllojshmëri burimesh, që përfshijnë dokumentet e organizatës, të dhënat e programeve operacionale, sistemet ekzistuese të menaxhimit të informacionit, vëzhgimet (observimet) e drejtpërdrejta, testet, anketime të ndryshme, si dhe nga mjete të specializuara të matjeve

Ndonjëherë, sidomos në lidhje me programet e granteve, procedurat duhet të zhvillohen, duke grumbulluar të dhëna nga disa agjensi / organizata e duke i agreguar më pas ato në një bazë të përbashkët të dhënash. Në kushtet aktuale, përherë e më shpesh, kjo realizohet nëpërmjet ndërveprimit të programeve kompjuterike të lidhura me internetin.

Në raste të tjera, megjithatë, operacionalizimi i treguesve të performancës kërkon grumbullimin e të dhënave origjinale, të destinuara vetëm për qëllimin e matjes së performancës. Përsa u përket testeve, të cilat mund të jenë të nevojshme për të klasifikuar nivelin e kualifikimit të klientëve apo punonjësve në disa fusha të caktuara aftësish, si dhe në programet arsimore, ekziston shpesh një numër instrumentesh standarte prej të cilave mund të zgjedhim apo të përshtasim. Në rastet kur konstatohet që ato mungojnë, nevojitet të zhvillohen instrumente tërësisht të reja dhe kjo mund të ndodhë, p.sh. kur kemi të bëjmë me vlerësimin e pasojave (impakteve) të programeve të kujdesit shëndetësor apo programeve të tjera me bazë target komunitetin.

Disa matësa të performancës bazohen tek anketimet e klientëve apo grupeve të tjera të pretendentëve (*stakeholders*), të cilat kërkojnë vendimmarrje lidhur me metodën e studimit, intervista individuale, biseda telefonike, korespondencë postare etj., si dhe përshtatje apo krijim të instrumenteve specifike të anketimit. Për më tepër, këta matësa të performancës kërkojnë hartimin e protokolleve për administrimin e testeve, në mënyrë që të garantohet vlefshmëria e treguesve (indikatoreve) dhe besueshmëria e tyre, nëpërmjet procedurave uniforme të grumbullimit të të dhënave. Shpesh, hartimi i këtyre procedurave për grumbullimin e të dhënave primare kërkon vendim-marrje lidhur me strategjinë e përzgjedhjes së mostrave (*sampling*).

Etapë e shtatë – specifikimi (detajimi) i projektit të sistemit

Në momente të caktuara të procesit të projektimit duhet merren vendime lidhur me atë se si do të operojë në realitet sistemi i matjes së performancës. Një nga këto vendime ka të bëjë me kanalet dhe shpeshtësinë (frekuencën) e raportimit, që do të thotë se sa shpesh duhet të raportohen tregues të caktuar tek përdoruesit e synuar. Kjo vendim-marrje varet kryesisht nga qëllimi specifik i sistemit të monitorimit. Psh. matësit e performancës që kanë të bëjnë me pasojat e iniciativave strategjike të një organizate mund të raportohen mbi bazë vjetore, ndërsa treguesit që përdoren për të ndjekur rezultatet dhe produktivitetin e punës të një sistemi ofrimi shërbimesh (me qëllim optimizimin e menaxhimit i ngarkesës në punë) mund të monitorohen çdo javë.

- ▶ Matësit e performancës nuk sjellin informacion të vlefshëm, nëse të dhënat nuk raportohen në njëfarë konteksti krahasues (kronologjik, përkundrejt
- ▶ niveleve të synuara / standarteve, ndërmjet njësive të organizatës / programit apo përkundrejt benchmarkingut të jashtëm). Ekziston një shumëllojshmëri formatesh raportimi për prezantimin e të dhënave të performancës, duke filluar nga tabelat, grafikët e deri tek metodat më të përparuara grafike, por objektivi duhet të jetë gjithmonë prezantimi i të dhënave në mënyrë sa më të kuptueshme e inteligjente.

Nga ana tjetër, duhet të zhvillohen programe kompjuterike që do të mbështesin sistemin e matjes së performancës, që nga hedhja e përpunimi i të dhënave e deri te gjenerimi dhe shpërndarja e raporteve, gjë që përhërë e më shpesh po kryhet në mënyrë elektronike. Ekziston një shumëllojshmëri paketash të programeve kompjuterike, të cilat mund të jenë të dobishme në këtë proces, si psh. faqet e ndryshme llogaritëse (*spreadsheet*), programet e bazave të të dhënave, programet grafike, si dhe paketa të specializuara programesh kompjuterike të destinuara për mbështetjen e sistemeve të monitorimit të performancës.

Elementi përfundimtar i specifikimit të sistemit ka të bëjë me përcaktimin e përgjegjësive personale, për mirëmbajtjen e sistemit të matjes së performancës, kur ai të jetë vënë në përdorim. Kjo përfshin përcaktimin e përgjegjësive për hedhësit e të dhënave (*data-entry*), të cilët mund të jenë të shpërndarë në njësi të ndryshme operacionale apo në bazë, si dhe për përpunimin e të dhënave, garantimin e cilësisë dhe raportimin. Zakonisht, përgjegjësia kryesore për mbështetjen e sistemit i jepet një njësie të stafit që merret me planifikimin, vlerësimin, sistemet informatike të menaxhimit, buxhetimin dhe financën, analizën menaxheriale, përmirësimin e cilësisë, shërbimin e klientit, në varësi të faktit secili do të jetë përdorimi kryesor, për të cilin është projektuar sistemi.

Etapë e tetë – realizimi i matjeve testuese

Shumë shpesh, është e mundur për të kaluar drejtpërdrejtë nga projektimi në zbatimin e sistemeve të matjes së performancës, sidomos në organizatat e vogla, ku përgjegjësitë për futjen e të dhënave dhe mirëmbajtjen e sistemit nuk janë të fragmentuara apo atje ku sistemet janë të thjeshta dhe fizibiliteti i tyre nuk vihet në diskutim. Në disa raste, megjithatë, është e dobishme të testohet paraprakisht i gjithë sistemi, apo të paktën elementë të veçantë të tij, përpara se ai të vihet në zbatim në shkallë të gjerë.

Zakonisht, testimet zhvillohen kur ekziston nevoja e:

- ▶ • *verifikimit të fizibilitetit të grumbullimit të disa lloj të dhënave*
- ▶ • *demonstrimit të funksionalitetit të masave administrative për sisteme më komplekse*
- ▶ • *qartësimit të ideve mbi nivelin e përpjekjeve, lidhur me vënien në punë të një sistemi të ri*
- ▶ • *testimit të një platforme të re programi kompjuterik*
- ▶ • *konfirmimit të vlefshmërisë së instrumenteve të reja të grumbullimit të të dhënave etj.*

Nëse ekzistojnë shqetësime reale, lidhur me çështjet e mësipërme apo të tjera të ngjashme me to, shpesh ka kuptim të zhvillohen testime pilot në një shkallë më të vogël (psh. mostra të reduktuara), me qëllim që të krijohet një bindje më e qëndrueshme se sa mirë funksionon sistemi, si dhe mbi probleme të caktuara që mund të jetë e nevojshme të zgjidhen përpara se sistemi të vihet plotësisht në funksionim. Atëherë mund të realizohen përshtatjet e duhura në lidhje me treguesit, mënyrat e grumbullimit të të dhënave dhe programet kompjuterike, me qëllim që të rritet probabiliteti që sistemi do të funksionojë me efektivitet.

Etapë e nëntë – vënia e plotë në zbatim e sistemit

Pavarësisht nëse realizohet apo jo etapa e testimeve pilot, vënia në zbatim e çdo sistemi të ri menaxherial përbën një sfidë. Në rastin e sistemeve të matjes së performancës, kjo konsiston në grumbullimin dhe përpunimin e të gjitha të dhënave të kërkuara, brenda afateve të përcaktuara kohore, gjenerimin dhe shpërndarjen e raporteve të performancës tek përdoruesit e synuar me një shpeshësi të caktuar; shqyrtimin e të dhënave për ndjekjen e performancës dhe përdorimin e këtij informacioni si një burim (*input*) shtesë në procesin e vendim-marrjes. Në të përfshihet gjithashtu iniciimi i procedurave të garantimit të cilësisë, si dhe institucionalizimi i kontroleve në procedurat e grumbullimit të të dhënave.

Në sistemet e mëdha ose më komplekse, veçanërisht në ato ku grumbullimi i të dhënave realizohet prej një numri të madh individësh në bazë, trajnimi i tyre mund të jetë thelbësor për të garantuar cilësinë dhe besueshmërinë e të dhënave. Megjithatë, faktori i vetëm më i rëndësishëm për garantimin e zbatimit të suksesshëm të një sistemi të ri monitorimi është angazhimi i qartë i stafit të lartë menaxherial (ose i atyre drejtuesve të lartë që kanë kërkuar krijimin e sistemit) për sigurimin e të dhënave të besueshme dhe përdorimin efektiv të sistemit si një mjet menaxherial.

Etapat e dhjetë – përdorimi, vlerësimi dhe modifikimi i sistemit

Sado me kujdes të vihet në zbatim një sistem, shfaqja e problemeve është pothuajse e pashmangshme, kur bëhet fjalë për kompletimin e të dhënave, kontrollin e cilësisë, programet kompjuterike apo gjenerimin e raporteve. Niveli i përpjekjeve, i nevojshëm për mbështetjen e sistemit, veçanërisht përsa i përket grumbullimit dhe hedhjes së të dhënave, mund të përbëjë gjithashtu një shqetësim real. Kështu, gjatë cikleve të para të punës së sistemit (zakonisht muaj, tremujor apo vit) është e rëndësishme të monitorohet nga afër operimi i vetë sistemit dhe të vlerësohet se sa kënaqshëm është duke funksionuar ai.

Nëse një sistem monitorimi nuk siguron informacione të vlefshme dhe nuk ndihmon në lexueshmërinë më të mirë të performancës, apo përmirësimin thelbësor të rezultateve, menaxherët duhet të kërkojnë mënyra për të ndryshuar matësat, llojet e të dhënave apo të gjithë sistemin. Kjo, shpesh, është çështje e përmirësimit “të imët” të treguesve (indikatoreve) të veçantë apo procedurave të grumbullimit të të dhënave, shtimit apo reduktimit të disa matësive, ndryshimit të shpeshësisë apo formateve të raportimit, me qëllim që të përftohen informacione më të dobishme, por kjo duhet, gjithashtu, të përfshijë më shumë ndryshime themelore në mënyrën sesi raportohen dhe përdoren të dhënat, në procesin e menaxhimit dhe vendim-marrjes.

Përfundimisht, në varësi të faktit se çfarë tregojnë të dhënat e performancës, eksperiencat e përdorimit të sistemit mund të sugjerojnë nevojën për modifikimin e niveleve të synuara, standarteve të performancës apo madje ndryshimin e qëllimeve dhe objektivave programatike mbi të cilat është ndërtuar sistemi.

Fleksibiliteti i procesit

Vështirë që të ekzistojë një “mënyrë e vetme e drejtë” për zhvillimin e një sistemi të matjes së performancës, kështu që sukcesi do të varet pjesërisht nga përshtatja e procesit të projektimit dhe zbatimit me nevojat specifike të organizatës apo programit. Edhe pse etapet e prezantuara më sipër janë vendosur në një sekuencë logjike, ato nuk duhet të konsiderohen si një proces i ngurtë. Në të vërtetë, ashtu si me çdo përpjekje krijuese, projektimi dhe zbatimi i sistemeve të matjes së performancës mund të jetë ndonjëherë më tepër i vazhdueshëm sesa sekuencial. Edhe pse të gjitha etapet e sipërpërmendura janë thelbësore, integrimi i duhur i tyre është shumë herë më i rëndësishëm sesa thjesht ndjekja e sekuencave të veçanta.

Dobishmëria është testi primar i vlefshmërisë së çdo sistemi të matjes së performancës. Kështu që, realizimi i të gjitha etapave në procesin e projektimit dhe zbatimit, me një fokus të qartë në qëllimin e një sistemi të caktuar monitorimi dhe ndjeshmëri ndaj nevojave të përdoruesve të synuar të tij, është thelbësore për të garantuar se matësat e performancës i “shtojnë vlerë” operacioneve të agjensisë, organizatës apo programit. Përfundimisht, marrja e *feedback*-ut nga njerëzit që punojnë me sistemin (punonjës të bazës, specialistë të sistemit, analistë, menaxherë), bordi mbikqyrës, klientët etj., mund të jetë i paçmueshëm në ndërtimin e besueshmërisë (kredibilitetit) dhe pronësisë (*ownership*) së sistemit, gjatë funksionimit të tij.

Përmbledhje: Identifikimi i pasojave reale dhe matësave të tjerë të performancës

Është e kuptueshme që një sistem matje të jetë i dobishëm, ai duhet të fokusohet në aspektet më thelbësore të performancës. Së pari duhet të përcaktohet se *çfarë* është matja e performancës, cilat janë dimensionet më të rëndësishme të performancës së organizatës / programit dhe cilat janë llojet bazë të matësave që ndjekin performancën. Në mënyrë të pashmangshme, duhet të kërkohej përgjigje për pyetje të tilla si:

- Si do të matet *efektiviteti* i organizatave / programeve publike dhe cilësia e shërbimeve të ofruara prej tyre?
- Ç'do të thotë *efiçencë* në raport me programe të caktuara?
- Si mund të matet *produktiviteti* i punonjësve të një sistemi ofrimi shërbimesh?

Modelet logjike të programeve

Zhvillimi i matësave të dobishëm të performancës së programeve kërkon një kuptim të qartë se çfarë kryen ai dhe çfarë rezultatesh synon të arrijë (Broom et al. 1998, Anthony dhe Young, 1999). Modelet logjike të programeve përfaqësojnë logjikën që qëndron në bazë të projektimit të programit, e cila përcakton se si përbërës të ndryshëm pritët të ndërveprojnë, produktet apo shërbimet që ofrohen dhe si i gjenerojnë ato rezultatet e dëshiruara – me fjalë të tjera, tregojnë logjikën, nëpërmjet së cilës aktivitetet e programit pritët të çojnë drejt pasojave të synuara (Hatry et al. 1996).

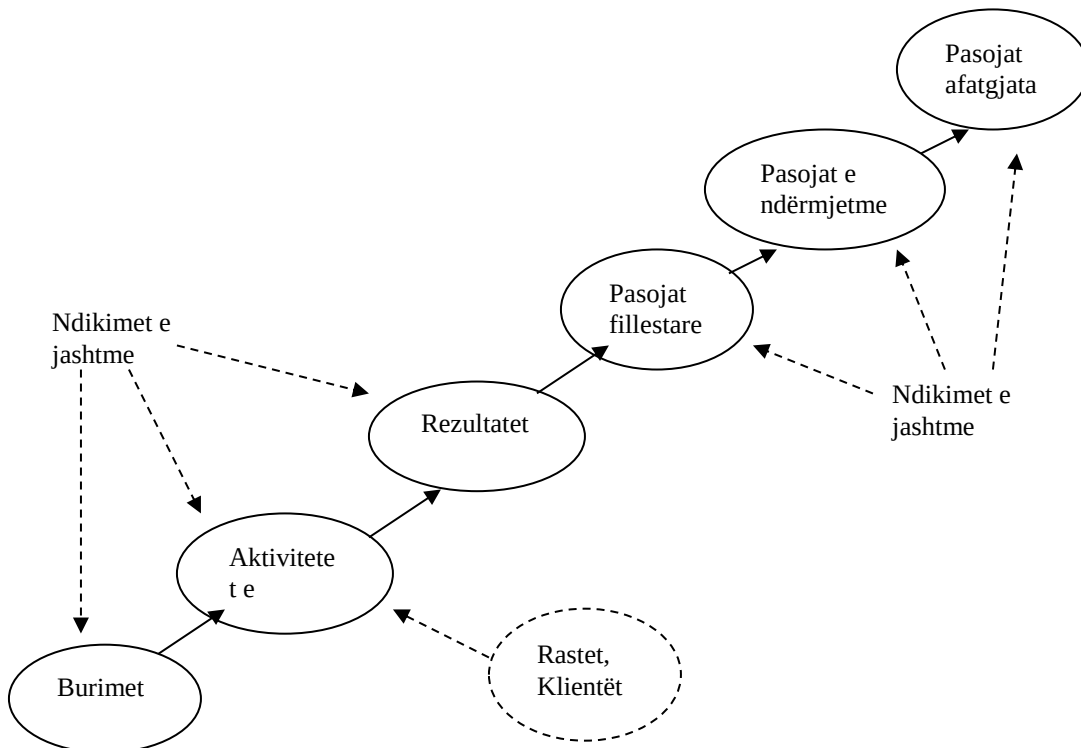
Programet publike duhet të planifikohen dhe menaxhohen duke mbajtur parasysh specifikat dhe arritjen e rezultateve të dëshiruara. Ato duhet të shihen si ndërhyrje që përfshijnë ofrimin e shërbimeve apo aktivitete mbështetëse, që është projektuar për zgjidhjen e disa problemeve, plotësimin e disa nevojave apo për të ndikuar pozitivisht në përmirësimin e disa kushteve, në një mënyrë që është përcaktuar si *shërbim ndaj interesit publik*.

Rezultatet e synuara të programit apo pasojat e tij ndodhin “atje” – në një komunitet të caktuar, brenda një zone ose popullate të synuar dhe jo brenda vetë programit. Sigurisht, rezultatet e

synuara duhet të kuptohen qartë dhe të monitorohen rregullisht. Nëse një njësi programatike nuk mund të artikulojë rezultate të vlefshme dhe të paraqesë prova se aktiviteti programatik po i gjeneron me të vërtetë ato, atëherë më e pakta që mund të pritët është dyshimi mbi vazhdimësinë e programit.

Kështu, projektimi i një programi të mirë duhet të bazohet në një tërësi supozimesh që marrin parasysh shërbimet që ofron programi; klientët, të cilëve ju shërben apo rastet që trajton, rezultatet e tij të synuara dhe logjikën sesi përdorimi i burimeve në aktivitete të veçanta programatike pritët të prodhojë këto rezultate. Figura 1. tregon një logjikë të përgjithshme programi, e cila mund të ndihmojë të qartësohen këto supozime për çdo lloj programi publik. Një model i tillë mund të përdoret si mjet organizativ për të identifikuar variablat kritikë të përfshirë në projektin e programit, rolin që luan secili në logjikën bazë dhe marrëdhënien e supozuar ndërmjet tyre.

Figura 1. Modeli i përgjithshëm logjik i programit



Burimi: Punim i autorit, bazuar tek Hatry et al., 1996

Burimet përdoren për të realizuar aktivitetet e programit dhe për të ofruar shërbimet, të cilat gjenerojnë produkte të menjëhereshme ose rezultate (*outputs*). Këto rezultate synohet të çojnë drejt pasojave (*outcomes*), të cilat konsistojnë në ndryshime thelbësore, përmirësime apo përfitime që supozohet të rezultojnë prej programit. Shpesh këto pasoja ndodhin në sekuenca, që përfshijnë pasojat fillestare, të ndërmjetme dhe afatgjata. Zakonisht, logjika që qëndron në bazë të një programi parashikohet në raport me fluksin e klientëve, të cilët shërbehen nga programi apo nga një tërësi rastesh, të cilat i trajton programi. Për më tepër, është e rëndësishme të njihen dhe studiohen faktorët e jashtëm në mjedisin ku zhvillohet programi ose kontekstin operacional, i cili mund të ndikojë në performancën e tij.

Tërësia e aktiviteteve që përbëjnë thelbin e shumicës së programeve publike përfshin ofrimin e shërbimeve ose / dhe zbatimin e ligjit apo rregulloreve. Këto aktivitete programatike dhe pasojat që ato gjenerojnë nevojitet të identifikohen qartësisht, pavarësisht nëse ato zbatohen nga punonjës të sektorit publik apo nga kompani private, të nënkontraktuara për të ofruar shërbimet.

Pasojat përkundrejt rezultateve

Dallimi më i rëndësishëm, që duhet bërë gjatë identifikimit të logjikës së programeve, është ai ndërmjet rezultateve dhe pasojave. Rezultatet përfaqësojnë atë që bën aktualisht një program, ndërsa pasojat janë efektet që ai gjeneron. Menaxherët e operacioneve me të drejtë fokusohen në prodhimin e rezultateve sa më të larta, në mënyrë efikente, por menaxherët që shqyrtojnë performancën në tërësi, duhet të shohin më gjerë dhe të identifikojnë pasojat, sepse ato përfaqësojnë efektivitetin e programit. Rezultatet duhet të konsiderohen si një kusht i domosdoshëm, por i pamjaftueshëm për arritjen e suksesit të programit.

Në tabelën 1. janë renditur disa shembuj tipikë të rezultateve dhe pasojave, për disa shërbime të zgjedhura publike. Rezultatet, shpesh, përfaqësojnë sasinë e punës së kryer ose volumin e aktiviteteve të përfunduara, të tilla si orët e patrullimit, km e ndërtuar të autostradave, numri i seminareve të zhvilluara etj.

Në disa raste, rezultatet maten nga pikëpamja e numrit të klientëve apo rasteve të trajtuara – psh. numri i krimeve me autorë të identifikuar, numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar etj. Pasojat,

nga ana tjetër, janë ndikime thelbësore që rrjedhin prej rezultateve të gjeneruara. Psh. numri i kilometrave të rikonstruktuar të autostradave do t'i shërbejë interesit publik vetëm nëse konstatohet përmirësim i trafikut dhe shkurtim i kohës së nevojshme për të përshkuar distancat ndërmjet qytetve. Pasojat duhet të jenë kriteri i nivelit më të lartë për vlerësimin e efektivitetit të programeve publike, ndërsa rezultatet (produktet e aktiviteteve të programit) janë thelbësore për arritjen e pasojave të synuara.

Duhet mbajtur parasysh, megjithatë, se lidhja ndërmjet rezultateve dhe pasojave është shpesh më e komplikuar dhe fluide sesa një dihotomi e thjeshtë. Ka kuptim që ofrimi i shërbimeve të konsiderohet si rezultat, ndërsa konsumi i tyre si pasojë. Në vend të një dallimi strikt dihotomik ndërmjet rezultateve dhe pasojave, është shumë më e rëndësishme të identifikohen rezultatet rale të synuara nga programi dhe sekuenca e realizimit, e cila duhet të ndodhë me qëllim që arrihen ato. Kjo mund të emërtohet edhe si një “zinxhir rezultatesh” ose logjika e aktiviteteve të programeve, e rezultateve, pasojave fillestare, pasojave të ndërmjetme dhe pasojave afatgjatë; pra sekuenca nga rezultatet tek pasojat.

Tabela 1. Rezultatet dhe pasojat

<i>Programi</i>	<i>Rezultate</i>	<i>Pasoja</i>
Ndërtimi i autostradave	- km të ndërtuar - km të rikonstruktuar	- rritja e kapaciteteve - përmirësimi i trafikut - reduktimi i kohës së udhëtimit
Ruajtja e rendit	- orë patrullimi - numri i krimeve me autorë të identifikuar - numri i arrestimeve - shpejtësia e reagimit ndaj thirrjeve të qytetarëve	- reduktimi i krimeve të kryera - reduktimi i rasteve me humbje jete / pasurie apo plagosje, si rezultat i krimeve
Parandalimi i AIDS	- numri i seminareve të realizuara - numri i testeve të	- rritja e njohurive mbi sëmundjen - reduktimi i numrit të

	shpërndara - numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar	personave të infektuar - reduktimi i numrit të vdekjeve
--	---	--

Rast studimor: Aksesit në shërbimet shëndetësore në Shqipëri 2009-2010

Nje nga prioritetet e Strategjise Afatgjate te Ministrise se Shendetesise eshte permiresimi i aksesit ne sherbimet shendetesore, prioritet i cili shkon dhe me larg dhe kerkon saktesisht rritjen e aksesit ndaj sherbimeve shendetesore efektive si dhe sherbime me nje shkalle apo nivel te kenaqshem cilesie. Permiresimin e aksesit ne sherbimet shendetsore MSH a ka lidhur me implementimin e politikave te tilla sic jane zvogelimi i barrierave financiare, gjeografike dhe kulturore, ofrimit falas te sherbimeve me te domosdoshme te shendetit publik dhe ofrimit te nje mbulese te qendrueshme me barna.

Me qellim arritjen e objektivave te saj ne kete drejtim MSH gjate vitit 2010 ndermori dhe realizoi shume aktivitete. Implementimi i paketes se sherbimeve baze si dhe forcimit te sistemit te Monitorimit qe do te vleresonte dhe supervizonte ofrimin e sherbimeve te paketes, evidentonte mangesite dhe do ti sugjeronte ato prane vendimarrjes. Nje theks i vecante eshte vene ne rishikimin e hartes se shperndarjes se sherbimeve shendetsore.

Evidentohet fakti qe ne 9 komuna, kryesisht ne Qarkun Diber, Elbasan, Kukes me afersisht 32 mije banore, sherbimi i kujdesit paresor ofrohet ne menyre te tille qe, nje mjek mbulon dy qendra shendetsore prane njera tjetres, dhe sherbimet e tjera te paketes ofrohen nga stafi i perhershëm infermiere apo mami. Per te mundesuar rritjen e aksesit per paketen baze te sherbimeve shendetesore ne kujdesin paresor, nga ISKSH jane ndjekur pagesa te diferencuar te MPF per pozicionin gjeografik.

Pavaresisht nga perpjektjet e MSH per te permiresuar aksesin e popullates ne sherbimet e kujdesit shendetesor, Studimi shendetesor dhe demografik 2009 evidenton faktin se ka disa faktore qe kufizojne aksesin e plote ne sherbime. Nje faktor tjeter qe kufizon aksesin e qytetareve ne Kujdesin shendetesor jane pagesat informale, largesia nga qendrat shendetesore, mungesa e mjekut etj. Sipas Studimit shendetesor dhe demografik 2009, nente ne dhjete gra (87 perqind) dhe kater

ne pese meshkuj (80 perqind) te moshe 15-49 raportojne qe kane patur te pakten nje problem persa i perket aksesit ne sherbime kur ata kane qene te semure.

Shumica e problemeve te raportuara nga femrat dhe meshkujt jane te lidhura me “pagesen e parave” per te marre kujdes (56 dhe 62 perqind) si dhe per nje te treten e femrave dhe meshkujve eshte e lidhur me distancen nga institucionet qe ofrojne kujdes shendetesor. Me qellim permiresimin e cilesise se sherbimeve shendetesore gjate vitit 2010 eshte bere paisja e te gjithë QSH dhe ambulancave me pajisjet mjekesore baze, per permiresimin e infrastruktures se QSh apo ambulancave. Persa i takon ofrimit te sherbimeve me te rendesishme te shendetit publik, MSH i ka kushtuar rendesi mbulimit te te gjithë popullsise me keto sherbime te rendesishme sic jane: promocioni, parandalimi, vaksinimi, planifikim i familjar, etj.

Numri i vizitave per MPF rezulton 5.490.787 vizita per vitin 2010, ndersa perqindja e vizitave te kujdesit paresor per sherbimet parandaluese eshte 13.5. Perdorimi i numrit te vizitave si indikator i vleresimit te performances, rrjedhimisht dhe te pagese bazuar ne performance rriti pergjegjshmerine e mjekeve per te regjistruar dhe raportuar nje numer me te sakte te vizitave.

Gjate vitit 2010 ne lidhje me Zbatimi i pagesave bazuar në rezultat për QSH, në bazë të VKM nr. 53, nga financimi 15 % i QSH bazuar në rezultatet e shërbimit u kalua në financim 20 %. ndersa ne kujdesin spitalor ISKSH ka filluar implementimin fillimisht të llogaritjes së kostos dhe të treguesve tekniko-ekonomi nga shërbimet spitalore.e qe me pas te beje te mundur Implementimi gradual i pagesës bazuar për rast për spitalet. Nje faktor tjeter eshte rritja e numrit te personave te siguruar dhe qe jane brenda skemes, te cilet kerkojne me shume sherbime prane QSH dhe detyrimisht rrit numrin e vizitave. Pra, ne pergjithesi themi se kjo rritje eshte e lidhur me Reformen ne Kujdesin Paresor.

Aktiviteti i institucioneve me shtreter (perfshire dhe aktiviteti i shtepive te lindjes ne ato rrethe qe ka shtepi lindje ne qytete e fshatra). Persa i perket sherbimit te kujdesit spitalor, ai ofrohet nga 44 spitale ne rrethe me 8.366 shtreter. Nga te dhenat evidentohet se: Shfrytezimi i shtratit ne % eshte 48.18 %, Xhiro e shtratit eshte 30.38, Dite qendrimi mesatar eshte 5.79. Duhet te theksohet fakti

se shfrytezimi i shtratit eshte i ulet po te krahasohemi me vende te tjera, si Serbia (69 %), Hungaria (69 %); Estonia (71 %) dhe Sllovakia (68 %).

Identifikimi i pasojave reale dhe matësive të tjerë të performancës

Koncepte bazë

Që një sistem matje të jetë i dobishëm, ai duhet të fokusohet në aspektet më thelbësore të performancës.

Së pari duhet të përcaktohet se *çfarë* është matja e performancës, cilat janë dimensionet më të rëndësishme të performancës së organizatës / programit dhe cilat janë llojet bazë të matësive që ndjekin performancën

Duhet të kërkohet përgjigje për pyetje të tilla si:

- ▶ Si do të matet *efektiviteti* i organizatave / programeve publike dhe cilësia e shërbimeve të ofruara prej tyre?
- ▶ Ç'është *efiçencë* në raport me programe të caktuara?
- ▶ Si mund të matet *produktiviteti* i punonjësve të një sistemi ofrimi shërbimesh?

Modelet logjike të programeve

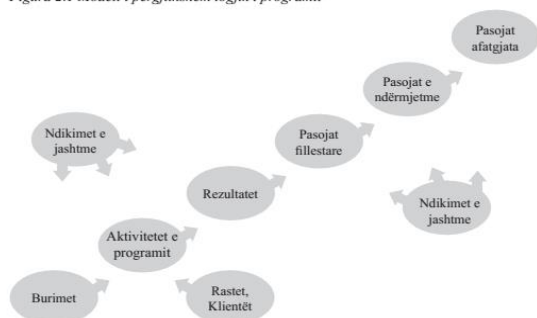
Zhvillimi i matësave të dobishëm të performancës së programeve kërkon një kuptim të qartë se çfarë kryen ai dhe çfarë rezultatesh synon të arrijë (Broom et al. 1998, Anthony dhe Young, 1999). Modelet logjike të programeve përfaqësojnë logjikën që qëndron në bazë të projektimit të programit, e cila përcakton se si përbërës të ndryshëm pritet të ndërveprojnë, produktet apo shërbimet që ofrohen dhe si i gjenerojnë ato rezultatet e dëshiruara – me fjalë të tjera, tregojnë logjikën, nëpërmjet së cilës aktivitetet e programit pritet të çojnë drejt pasojave të synuara (Hatry et al. 1996).

Programet publike duhet të planifikohen dhe menaxhohen duke mbajtur parasysh specifikat dhe arritjen e rezultateve të dëshiruara. Ato duhet të shihen si ndërhyrje që përfshijnë ofrimin e shërbimeve apo aktivitete mbështetëse, që është projektuar për zgjidhjen e disa problemeve, plotësimin e disa nevojave apo për të ndikuar pozitivisht në përmirësimin e disa kushteve, në një mënyrë që është përcaktuar si *shërbim ndaj interesit publik*.

Rezultatet e synuara të programit apo pasojat e tij ndodhin “atje” – në një komunitet të caktuar, brenda një zone ose popullate të synuar dhe jo brenda vetë programit. Sigurisht, rezultatet e synuara duhet të kuptohen qartë dhe të monitorohen rregullisht. Nëse një njësi programatike nuk mund të artikulojë rezultate të vlefshme dhe të paraqesë prova se aktiviteti programatik po i gjeneron me të vërtetë ato, atëherë më e pakta që mund të pritët është dyshimi mbi vazhdimësinë e programit.

Projektimi i një programi të mirë duhet të bazohet në një tërësi supozimesh që marrin parasysh shërbimet që ofron programi; klientët, të cilëve ju shërben apo rastet që trajton, rezultatet e tij të synuara dhe logjikën sesi përdorimi i burimeve në aktivitete të veçanta programatike pritet të prodhojë këto rezultate.

Figura 2.1 Modeli i përgjithshëm logjik i programit



Burimi: Punim i autorit, bazuar tek Hatry et al., 1996

Burimet përdoren për të realizuar aktivitetet e programit dhe për të ofruar shërbimet, të cilat gjenerojnë produkte të menjëherëshme ose rezultate (*outputs*). Këto rezultate synohet të çojnë drejt pasojave (*outcomes*), të cilat konsistojnë në ndryshime thelbësore, përmirësime apo përfitime që supozohet të rezultojnë prej programit. Shpesh këto pasoja ndodhin në sekuenca, që përfshijnë pasojat fillestare, të ndërmjetme dhe afatgjata.

Tërësia e aktiviteteve që përbëjnë thelbin e shumicës së programeve publike përfshin ofrimin e shërbimeve ose / dhe zbatimin e ligjit apo rregulloreve. Këto aktivitete programatike dhe pasojat që ato gjenerojnë nevojitet të identifikohen qartësisht, pavarësisht nëse ato zbatohen nga punonjës të sektorit publik apo nga kompani private, të nënkontraktuara për të ofruar shërbimet.

Pasojat përkundrejt rezultateve

Dallimi më i rëndësishëm, që duhet bërë gjatë identifikimit të logjikës së programeve, është ai ndërmjet rezultateve dhe pasojave. Rezultatet përfaqësojnë atë që bën aktualisht një program, ndërsa pasojat janë efektet që ai gjeneron. Menaxherët e operacioneve me të drejtë fokusohen në prodhimin e rezultateve sa më të larta, në mënyrë efikente, por menaxherët që shqyrtojnë performancën në tërësi, duhet të shohin më gjerë dhe të identifikojnë pasojat, sepse ato përfaqësojnë efektivitetin e programit. Rezultatet duhet të konsiderohen si një kusht i domosdoshëm, por i pamjaftueshëm për arritjen e suksessit të programit.

- ▶ Rezultatet, shpesh, përfaqësojnë sasinë e punës së kryer ose volumnin e aktiviteteve të përfunduara, të tilla si orët e patrullimit, km e ndërtuar të autostradave, numri i seminareve të zhvilluara etj.
- ▶ Në disa raste, rezultatet maten nga pikëpamja e numrit të klientëve apo rasteve të trajtuara – psh. numri i krimeve me autorë të identifikuar, numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar etj.

Pasojat, nga ana tjetër, janë ndikime thelbësore që rrjedhin prej rezultateve të gjeneruara. Psh. numri i kilometrave të rikonstruktuar të autostradave do t'i shërbejë interesit publik vetëm nëse konstatohet përmirësim i trafikut dhe shkurtrim i kohës së nevojshme për të përshkuar distancat ndërmjet qytetve. Pasojat duhet të jenë kriteri i nivelit më të lartë për vlerësimin e efektivitetit të programeve publike, ndërsa rezultatet (produktet e aktiviteteve të programit) janë thelbësore për arritjen e pasojave të synuara.

Duhet mbajtur parasysh, megjithatë, se lidhja ndërmjet rezultateve dhe pasojave është shpesh më e komplikuar dhe fluide sesa një dihotomi e thjeshtë. Ka kuptim që ofrimi i shërbimeve të konsiderohet si rezultat, ndërsa konsumi i tyre si pasojë. Në vend të një dallimi strikt dihotomik ndërmjet rezultateve dhe pasojave, është shumë më e rëndësishme të identifikohen rezultatet rale të synuara nga programi dhe sekuenca e realizimit, e cila duhet të ndodhë me qëllim që arrihen ato. Kjo mund të emërtohet edhe si një “zinxhir rezultatesh” ose logjika e aktiviteteve të programeve, e rezultateve, pasojave fillestare, pasojave të ndërmjetme dhe pasojave afatgjatë; pra sekuenca nga rezultatet tek pasojat.

Tabela 2.1 Rezultatet dhe pasojat

Programi	Rezultate	Pasojat
Ndërtimi i autostradave	- km të ndërtuar - km të rikonstruktuar	- rritja e kapaciteteve - përmirësimi i trafikut - reduktimi i kohës së udhëtimit
Ruajtja e rendit	- orë patrullimi - numri i krimeve me autorë të identifikuar - numri i arrestimeve - shpejtësia e reagimit ndaj thirrjeve të qytetarëve	- reduktimi i krimeve të kryera - reduktimi i rasteve me humbje jete / pasurie apo plagosje, si rezultat i krimeve
Parandalimi i AIDS	- numri i seminarëve të realizuara - numri i testeve të shpërndara - numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar	- rritja e njohurive mbi sëmundjen - reduktimi i numrit të personave të infektuar - reduktimi i numrit të vdekjeve

Burimi: Punim i autorit

Rast studimor: Aksesit në shërbimet shëndetësore në Shqipëri 2009-2010

Nje nga prioritetet e Strategjise Afatgjate te Ministrise se Shendetesise eshte permiresimi i aksesit ne sherbimet shendetesore, prioritet i cili shkon dhe me larg dhe kerkon saktesisht rritjen e aksesit ndaj sherbimeve shendetesore efektive si dhe sherbime me nje shkalle apo nivel te kenaqshem cilesie. Permiresimin e aksesit ne sherbimet shendetesore MSH a ka lidhur me implementimin e politikave te tilla sic jane zvogelimi i barrierave financiare, gjeografike dhe kulturore, ofrimin falas te sherbimeve me te domosdoshme te shendetit publik dhe ofrimin te nje mbulese te qendrueshme me barna.

Me qellim arritjen e objektivave te saj ne kete drejtim MSH gjate vitit 2010 ndermori dhe realizoi shume aktivitetet. Implementimi i paketes se sherbimeve baze si dhe forcimit te sistemit te Monitorimit qe do te vleresonte dhe supervizonte ofrimin e sherbimeve te paketes, evidentonte mangesite dhe do ti sugjeronte ato prane vendimarrjes. Nje theks i vecante eshte vene ne rishikimin e hartes se shperndarjes se sherbimeve shendetesore.

Evidentohet fakti qe ne 9 komuna, kryesisht ne Qarkun Diber, Elbasan, Kukes me afersisht 32 mije banore, sherbimi i kujdesit paresor ofrohet ne menyre te tille qe, nje mjek mbulon dy qendra shendetesore prane njera tjetres, dhe sherbimet e tjera te paketes ofrohen nga stafi i perhershem infermiere apo mami. Per te mundesuar rritjen e aksesit per paketen baze te sherbimeve shendetesore ne kujdesin paresor, nga ISKSH jane ndjekur pagesa te diferencuar te MPF per pozicionin gjeografik.

Pavaresisht nga perpjekjtet e MSH per te permiresuar aksesin e popullates ne sherbimet e kujdesit shendetesor, Studimi shendetesor dhe demografik 2009 evidenton faktin se ka disa faktore qe kufizojne aksesin e plote ne sherbime. Nje faktor tjeter qe kufizon aksesin e qytetareve ne Kujdesin shendetesor jane pagesat informale, largesia nga qendrat shendetesore, mungesa e mjekut etj. Sipas Studimit shendetesor dhe demografik 2009, nente ne dhjete gra (87 perqind) dhe kater ne pese meshkuj (80 perqind) te moshe 15-49 raportojne qe kane patur te pakten nje problem persa i perket aksesit ne sherbime kur ata kane qene te semure.

Shumica e problemeve te raportuara nga femrat dhe meshkujt jane te lidhura me "pagesen e parave" per te marre kujdes (56 dhe 62 perqind) si dhe per nje te treten e femrave dhe meshkujve eshte e lidhur me distancen nga institucionet qe ofrojne kujdes shendetesor. Me qellim permiresimin e cilesise se sherbimeve shendetesore gjate vitit 2010 eshte bere paisja e te gjitha QSH dhe ambulancave me pajisjet mjekesore baze, per permiresimin e infrastruktures se QSh apo ambulancave. Persa i takon ofrimit te sherbimeve me te rendesishme te shendetit publik, MSH i ka kushtuar rendesi mbulimit te te gjitha popullsise me keto sherbime te rendesishme sic jane: promocioni, parandalimi, vaksinimi, planifikim i familjar, etj.

Numri i vizitave per MPF rezulton 5.490.787 vizita per vitin 2010, ndersa perqindja e vizitave te kujdesit paresor per sherbimet parandaluese eshte 13.5. Perdorimi i numrit te vizitave si indikator i vleresimit te performances, rrjedhimisht dhe te pagese bazuar ne performance rriti pergjegjshmerine e mjekeve per te regjistruar dhe raportuar nje numer me te sakte te vizitave.

Gjate vitit 2010 ne lidhje me Zbatimi i pagesave bazuar në rezultat për QSH, në bazë të VKM nr. 53, nga financimi 15 % i QSH bazuar në rezultatet e shërbimit u kalua në financim 20 %. ndersa ne kujdesin spitalor ISKSH ka filluar implementimin fillimisht të llogaritjes së kostos dhe të treguesve tekniko-ekonomi nga shërbimet spitalore.e qe me pas te beje te mundur Implementimi gradual i pagesës bazuar për rast për spitalet. Nje faktor tjetër është rritja e numrit të personave të siguruar dhe që janë brenda skemes, të cilët kërkojnë me shumë shërbime prane QSH dhe detyrimisht rrit numrin e vizitave. Pra, ne përgjithësi themi se kjo rritje është e lidhur me Reformën në Kujdesin Paresor.

Aktiviteti i institucioneve me shtreter (përfshirë dhe aktiviteti i shtëpive të lindjes në ato rrethe që ka shtëpi lindje në qytete e fshatra). Përsa i përket shërbimit të kujdesit spitalor, ai ofrohet nga 44 spitale në rrethe me 8.366 shtreter. Nga të dhënat eidentohet se: Shfrytëzimi i shtratit në % është 48.18 %, Xhiro e shtratit është 30.38, Dite qëndrimi mesatar është 5.79. Duhet të theksohet fakti se shfrytëzimi i shtratit është i ulët po të krahasohemi me vende të tjera, si Serbia (69 %), Hungaria (69 %); Estonia (71 %) dhe Sllovakia (68 %).

Matësat e performancës

Pasi modeli logjik është artikuluar në mënyrë skematike apo narrative (ose të dyja bashkë) duhet të identifikohen matësat më të përshtatshëm të performancës së programit, mbi një bazë sistematike. Llojet më tipike të matësave të performancës përfshijnë ato lidhur me rezultatet (output), efikasitetin, produktivitetin, cilësinë e shërbimit, efektivitetin, raportin kosto-efektivitet dhe kënaqësinë e klientit (Lynn, et. Al, 1999). Në varësi të qëllimit të sistemit të matjes së performancës dhe nivelit të detajimit, në të cilin mund të fokusohet monitorimi, disa prej llojeve të matësave do të kenë rëndësi prioritare, por zakonisht ka kuptim të merren parasysh të gjitha llojet në procesin e projektimit të sistemit. Për çdo program, të gjitha llojet e mësipërm të matësave të performancës mund të derivohen përgjithësisht prej modelit logjik. Dy tipe të veçanta treguesish, ato lidhur me burimet dhe ngarkesën e punës, zakonisht, nuk konsiderohen si matësa të performancës në vetvete, por ato përdoren shpesh gjatë përlllogaritjeve të matësave të tjerë të performancës dhe shqyrtohen në lidhje me to.

Të gjitha llojet e ndryshme të burimeve që mbështesin një program mund të maten me njësitë e tyre matëse natyrore (psh. numri i pedagogëve, numri i ndërtesave dhe mjediseve, numri i kompjuterave, në sistemin e një universiteti) ose ato mund të maten dhe të agregohen në një njësi matëse të përbashkët (psh. në njësi monetare – kosto). Edhe pse *matësit e burimeve* tregojnë më tepër se çfarë është investuar, sesa çfarë është prodhuar nga programi (në këtë rast i arsimit të lartë), kur objektivat menaxheriale fokusohen në përmirësimin e sasisë dhe /ose cilësisë së burimeve (psh. rritja e numrit të pedagogëve me grada shkencore), atëherë mund të jetë e përshtatshme të ndiqen matësat e burimeve si tregues të performancës. Megjithatë, përdorimi kryesor i matësave të burimeve në ndjekjen e performancës së programit është ai i një baze për llogaritjen e matësave të efikasitetit, të tillë si kostoja e një ore mësimi apo matësat kosto-efektivitet, të tillë si kostoja për një student të diplomuar.

Matësat e ngarkesës së punës janë shpesh me mjaft rëndësi për menaxherët, sepse përfaqësojnë rrjedhën e rasteve në një sistem ose numrin e klientëve që duhen shërbyer. Kur janë përcaktuar standartet e punës apo normat mesatare të produktivitetit, matësat e ngarkesës së punës mund të

përkufizohen si përfaqësues të kërkesave për burime në sistem, psh. numri i orëve të punës, të nevojshme për të shqyrtuar të gjitha ankesat sipas rradhës (në një zyrë të marrdhënieve me publikun në bashki) apo numri i ditëve të punës, të nevojshme për të rikonstruktuar një rrugë të qytetit, në përputhje me standartet e pranuar. Në disa raste, kur objektivat menaxheriale fokusohen në mbajtjen e ngarkesës së punës brenda limiteve të arsyshme (mostejkalimi i dy ditëve pritje për furnizimin nga magazina etj.), atëherë matësat e ngarkesës së punës mund të konsiderohen si tregues të përshtatshëm të performancës.

Matësat e rezultateve (output) janë të rëndësishëm sepse përfaqësojnë produktet direkte të programeve publike. Ato shpesh masin volumin e aktiviteteve të programuara, të tilla si numri i seminareve me temë parandalimn e AIDS-it, kilometrat e një autostrade të re që po ndërtohet apo orët e patrullimit rutinë, të realizura nga komisarati lokal i policisë. Rezultatet maten shpesh nga pikëpamja e sasisë së punës që është kryer, psh. sasia e asfaltit të përdorur për rikonstruktimin e një rruge. Së fundmi, matësat e rezultateve ndonjëherë përfaqësojnë numrin e rasteve të trajtuara nga programi, si psh. numri i krimeve të hetuara nga policia lokale apo numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar lidhur me AIDS nga programi shëndetësor.

Rezultatet mund të maten gjithashtu në etapa të ndryshme të procesit të ofrimit të shërbimeve, atëherë mund të mendojmë për “zinxhirin e rezultateve” që arrihen në një program. Psh. rezultatet e hetimit të krimeve zakonisht raportohen të specifikuara në numrin e përgjigjeve fillestare ndaj njoftimeve për krime, numri i krimeve të hetuara dhe numri i arrestimeve të kryera. Të gjitha këto etapa të rezultateve ka kuptim të ndiqen, sepse secila prej tyre, në njëfarë mënyre, siguron disa tregues mbi sasinë e aktiviteteve apo të punës së përfunduar (rasteve të trajtuara).

Matësat e produktivitetit, më së shumti, masin normën e prodhimit në raport me njësi specifike të burimeve (psh. për çdo të punësuar). Që të kenë kuptim ato duhet të përcaktohen gjithashtu në raport me njësi të caktuara kohore. Produktiviteti i punës mund të matet psh. me numrin e kilometrave të rikonstruktuar të autostradës nga një punonjës brenda një dite pune. Në disa raste burimet specifike, të përdorura si bazë për një tregues produktiviteti, mund të matin më tepër “paisjet” sesa personelin, psh. numri i faqeve të printuara në orë nga printeri qendror i një zyre qeveritare.

Treguesit punonjës – klientë përdoren relativisht shpesh si matës të produktivitetit, por kjo mund të çojë në përfundime të gabuara. Psh. në rastin e njësisë së emergjencave civile, numri i të trajtuarve për çdo punonjës është përfaqësues lidhur me produktivitetin, por numri i të trajnuarve (këshilluarve) për punonjës në një program të nxitjes së punësimit mund të mos jetë i tillë, pasi këshillimi për persona të ndryshëm do të jetë i përshtatur me formimin e tyre, pra ndryshon nga një klient tek tjetri. Në këtë rast, tregues më i saktë do të ishte numri i të trajnuarve (këshilluarve) për çdo trajner (këshillues).

Matësat e efijencës operacionale, ashtu si ato të produktivitetit, krahasojnë rezultatet me burimet e përdorura për gjenerimin e tyre, por treguesit e efijencës fokusohen në raportin e rezultateve me koston në njësi monetare të burimeve kolektive të konsumuara gjatë prodhimit të tyre. Kështu, kostoja e çdo krimi të hetuar, e çdo kilometri autostradë të ndërtuar apo rikonstruktuar, e çdo seminari për parandalimin e AIDS-it etj. janë tregues standartë të efijencës.

Mund të gjykohet e arsyeshme, që brenda një programi të ndiqet një shumëllojshmëri matësash të efijencës. Psh. kostoja për çdo këshillim psikologjik, çdo procedurë zjarrfikëse, çdo procedurë evakuimi / strehimi të njerëzve etj. mund të ishte e përshtatshme për një njësi emergjencash civile, nëse ajo ka një sistem kontabiliteti bazuar në aktivitetet, i cili mund të ndjekë kostot korrente për çdo aktivitet të veçantë.

Koncepti i *matësave të cilësisë së shërbimit* ka të bëjë më tepër me proceset e ofrimit të shërbimeve dhe rezultatet e tyre, sepse ato përcaktojnë shërbimin që ofrohet. Kur mendojmë për matjen e rezultateve, së pari na shkon mendja tek sasia e shërbimeve të ofruara, por po kaq e rëndësishme është të analizohet gjithashtu cilësia e rezultateve. Edhe pse cilësia e shërbimeve vlerësohet zakonisht në mënyrë subjektive në nivel individual, sistemet e matjes së performancës e ndjekin cilësinë duke përdorur të dhëna më objektive, sasiore në tërësi.

Dimensionet më të zakonshme të cilësisë së shërbimeve publike përfshijnë përpikmërinë, disponueshmërinë, komfortin, mirësjelljen, sigurinë etj. Shpesh, matësat e cilësisë së shërbimit bazohen në procedurat standarte operacionale, të miratuara për procesin e ofrimit të shërbimit. Psh. rating-u i cilësisë për ekipet e mirëmbajtjes së autostradave mbështet në disa tregues si shpejtësia e lokalizimit të dëmtimeve, pengimi minimal i trafikut, dhe riparimi në kohë sipas procedurave

operacionale për këtë lloj pune. Rating-et e sigurimit të cilësisë janë në të vërtetë matësa të përputhshmërisë së kryrjes së proceseve në raport me procedurat e parashikuara. Tregues të tjerë të cilësisë përrcaktohen më drejtpërdrejt në raport me rezultatin e synuar dhe performancën e përgjithshme të programit.

Nuk është e tepruar të thuhet se *matësat e efektivitetit* përbëjnë kategorinë më të rëndësishme të matësave të performancës, sepse ata përfaqësojnë shkallën në të cilën një program gjeneron pasojat e synuara, duke arritur rezultatet e dëshiruara. Këtu bëhet fjalë për pasojat fillestare, të ndërmjetme dhe afatgjata. Matësat më të rëndësishëm të efektivitetit lidhen drejtpërdrejt me qëllimin bazë të një programi të caktuar. Psh. një njësi trajtimi psikoterapie synon të stabilizojë shëndetin mendor të personave me kriza psikiatrike apo të shaktuara nga drogat dhe i ndihmon ata të modifikojnë sjelljen e tyre me qëllim që të mos ndodhen përsëri në të njëjtat rrethana. Në këtë rast, një matës kyç i efektivitetit do të ishte përqindja e pranimeve fillestare që pasohen nga reregjistrimi brenda tridhjetë ditëve. Në mënyrë të ngjashme, treguesi më i rëndësishëm i efektivitetit në një program rehabilitimi profesional do të ishte numri ose përqindja e të trajnuarve, të cilët janë rikthyer me sukses në të njëjtën punë brenda gjashtë muajve.

Në ndryshim nga treguesit e efikasitetit operacionale që tregojnë koston për njësinë e produktit, *matësat e kosto-efektivitetit* e lidhin koston me matjen e pasojave. Kështu, për njësinë e trajtimit psikoterapik, kosto-efektiviteti do të matej si kosto për çdo individ me shëndet mendor të stabilizuar. Në programin e rehabilitimit profesional, treguesi më i përshtatshëm i kosto-efektivitetit do të ishte kostoja për çdo individ të punësuar në vendin e duhur. Për hetimin e krimeve, kosto-efektiviteti mund të matet si kosto për çdo krim të hetuar me sukses (gjetja dhe arrestimi i autorëve). Matësat e efektivitetit tentojnë shpesh të jenë më të vështirë e të komplikuar nga pikëpamja metodologjike kur bëhet fjalë për operacionalizimin e treguesve. Psh. kosto-efektiviteti i ndërtimit të një autotrade mund të konceptohet si kostoja për njeri-orë e kohës së reduktuar të udhëtimit, ndërsa për programin e parandalimit të AIDS-it, mund të jetë kostoja për çdo rast shmangieje të humbjes së jetës si pasojë e sëmundjes. Këta tregues kanë kuptim nga këndvështrimi i logjikës së programit, por janë mjaft të vështirë për tu operacionalizuar.

Matësat e kënaqësisë së klientit (qytetarit) janë shpesh të lidhur me treguesit e cilësisë së shërbimit, por nuk janë identikë me ta dhe duhen konsideruar si një kategori e veçantë e matësave të

performancës. Nga ana tjetër, matësat e kënaqësisë së klientit shpesh shoqërohen me matësat e efektivitetit, por ato japin këndvështrime të ndryshme për performancën e përgjithshme të programit. Psh. matësat e kënaqësisë së klientit në programin e rehabilitimit profesional, mund të bazohen tek të dhënat nga formularët e vlerësimit, në cilët pjesëmarrësit iu përgjigjen pyetjeve mbi faktin sesa të kënaqur janë nga programi i trajnimit (këshillimi dhe ndihma në gjetjen e punës). Të gjitha këto fokusohen tek rezultatet e programit. Për më tepër, klientët e punësuar tashmë mund të vrojtohen pas disa muajsh për të vlerësuar kënaqësinë e tyre nga puna që kryejnë, duke u fokusuar kështu në efektivitetin real të programit. Këto rating-e të kënaqësisë së klientit mund të përkrijnë ose jo me treguesit më të prekshëm të rezultateve dhe efektivitetit të programit, por sidoqoftë ato sigurojnë një këndvështrim plotësues.

Një mënyrë për të vlerësuar kënaqësinë e klientit është ndjekja e ankesave. Psh. njësia e marrdhënieve me publikun në bashki mund të monitorojë numrin e ankesave javore të marra nga klientët. Disa agjensi dhe programe publike mund të përdorin kartat e reagimit të klientit si një formë e menjëhershme e fidbekut për hallka të ndryshme të ofrimit të shërbimeve. Mjeti që përdoret më shpesh në marrjen e fidbekut është, megjithatë, pyetsori i klientit. Psh. qytetarët mund të shprehen në to mbi shpejtësinë dhe mënyrën e reagimit të policisë së rendit pas thirrjeve të tyre. Në mënyrë të ngjashme, njësia e trajtimit psikoterapik mund të ndjekë përqindjen e të trajtuarve që e cilësojnë trajtimin e marrë si të mirë apo shumë të mirë, ndërsa operatori i mirëmbajtjes së autostradës mund të ndjekë përqindjen e udhëtarëve të kënaqur dhe shumë të kënaqur nga kushtet e rrugës që përdorin.

Treguesit e secilës prej kategorive të diskutuara më sipër mund të identifikohen potencialisht për të matur performancën e shumë prej programeve dhe agjensive publike. Tabela 2.2 psh. ilustron llojet e matësive të performancës, të cilët mund të jenë të përshtatshëm për monitorimin e performancës së programit të edukimit të nënave adoleshente. Këta matësia janë përfutur drejtpërdrejt nga modeli logjik i programit. Rezultati i programit konsiston në numrin e kurseve të kryera dhe numrin e pjesëmarrësve që e përfundojnë me sukses programin. Kështu që efienca operationale do të matet si kosto për orë kursi të kryer, kosto për orë institucionale dhe orë këshillimi, si dhe kosto për pjesëmarrës në program. Produktiviteti i punës mund të matet me numrin e adoleshenteve shtatzanë që përfundojnë programin, në raport me orët e punës së personelit të shpenzuara për ofrimin e shërbimit (De Lancer et al. 2001).

Tabela 1 Matësit e performancës së programit të edukimit të nënave adoleshente
<i>Rezultatet</i>
Numri i kurseve të kryera të paralindjes
Orët e trajnimit në kurset e paralindjes
Numri i kurseve të kryera të kujdesit për foshnjat
Orët e trajnimit në kurset e kujdesit për foshnjat
Numri i pjesëmarrësve që përfundon kurset e paralindjes
Numri i pjesëmarrësve që përfundon kurset e kujdesit për foshnjat
Orët e realizuara të këshillimit me adoleshentet shtatzanë
Orët e këshillimit të realizuara me nënat adoleshente të foshnjave
<i>Efiçenca operationale</i>
Kosto për kurs të realizuar
Kosto për orë institucionale
Kosto për adoleshente shtatzanë që përfundon kursin
Kosto për orë këshillimi
<i>Produktiviteti i punës</i>
Numri i adoleshenteve shtatzanë që përfundojnë programin / orë stafi të shpenzuara
<i>Cilësia e shërbimit</i>
Rating-u i vlerësimit të kursit nga pjesëmarrësit
<i>Efektiviteti</i>
Rezultatet e testit në lidhje me kujdesin para dhe pas lindjes
Përqindja e pjesëmarrësve që ndaluan pirjen e duhanit
Përqindja e pjesëmarrësve që tregojnë kujdesin e duhur praktik para dhe pas lindjes
<i>Kosto-efektivitet</i>
Kosto për foshnjë të shëndetshme, brenda treguesve normalë të 12 muajve të parë
<i>Kënaqësia e klinetit</i>
Përqindja e përfunduesve të programit që raportojnë kënaqësi nga programi pasi kanë lindur foshnjat

Burimi: De Lancer et al. (2001)

Cilësia e shërbimit mund të matet nëpërmjet vlerësimeve profesionale të cilësisë së materialeve të shfrytëzuara në kurs, teknikave të përdorura gjatë trajnimit dhe dhënies aktuale të trajnimit. Në mënyrë alternative, cilësia e shërbimit mund të matet duke u mbështetur në vlerësimet e kryer nga ana e pjesëmarrësve të programit. Matësat kosto-efektivitet mund të përcaktohen duke vendosur kostot në raport me secilin nga rezultatet, por treguesi më i rëndësishëm është ai i kostos së foshnjave të shëndetshme brenda treguesve normale të 12 muajve të parë të jetës, si dhe kostoja për çdo shtatzani adoleshente të shmangur. Përfundimisht, treguesi më kuptimplotë i kënaqësisë së klientit mund të jetë përqindja e atyre adoleshenteve që pasi kanë përfunduar programin raportojnë kënaqësi të përgjithshme brenda një kohe të konsiderueshme nga lindja e foshnjës.

Matësat e performancës

Koncepte bazë

Pasi modeli logjik është artikuluar në mënyrë skematike apo narrative (ose të dyja bashkë) duhet të identifikohen matësat më të përshtatshëm të performancës së programit, mbi një bazë sistematike. Llojet më tipike të matësive të performancës përfshijnë ato lidhur me rezultatet (output), efikasitetin, produktivitetin, cilësinë e shërbimit, efektivitetin, raportin kosto-efektivitet dhe kënaqësinë e klientit (Lynn, et. Al, 1999).

Në varësi të qëllimit të sistemit të matjes së performancës dhe nivelit të detajimit, në të cilin mund të fokusohet monitorimi, disa prej llojeve të matësive do të kenë rëndësi prioritare, por zakonisht ka kuptim të merren parasysh të gjitha llojet në procesin e projektimit të sistemit. Për çdo program, të gjitha llojet e matësive të performancës mund të derivohen përgjithësisht prej modelit logjik. Dy tipe të veçanta treguesish, ato lidhur me burimet dhe ngarkesën e punës, zakonisht, nuk konsiderohen si matës të performancës në vetvete, por ato përdoren shpesh gjatë përllogaritjeve të matësive të tjerë të performancës dhe shqyrtohen në lidhje me to.

Të gjitha llojet e ndryshme të burimeve që mbështesin një program mund të maten me njësitë e tyre matëse natyrore (psh. numri i pedagogëve, numri i ndërtesave dhe mjediseve, numri i kompjuterave, në sistemin e një universiteti) ose ato mund të maten dhe të agregohen në një njësi matëse të përbashkët (psh. në njësi monetare – kosto). Edhe pse *matësit e burimeve* tregojnë më tepër se çfarë është investuar, sesa çfarë është prodhuar nga programi (në këtë rast i arsimit të lartë), kur objektivat menaxheriale fokusohen në përmirësimin e sasisë dhe /ose cilësisë së burimeve (psh. rritja e numrit të pedagogëve me grada shkencore), atëherë mund të jetë e përshtatshme të ndiqen matësat e burimeve si tregues të performancës.

Matësat e ngarkesës së punës janë shpesh me mjaft rëndësi për menaxherët, sepse përfaqësojnë rrjedhën e rasteve në një sistem ose numrin e klientëve që duhen shërbyer. Kur janë përcaktuar standartet e punës apo normat mesatare të produktivitetit, matësat e ngarkesës së punës mund të përkufizohen si përfaqësues të kërkesave për burime në sistem, psh. numri i orëve të punës, të nevojshme për të shqyrtuar të gjitha ankesat sipas rradhës (në një zyrë të marrdhënieve me publikun në bashki) apo numri i ditëve të punës, të nevojshme për të rikonstruktuar një rrugë të qytetit, në përputhje me standartet e pranura.

Matësat e rezultateve (output) janë të rëndësishëm sepse përfaqësojnë produktet direkte të programeve publike. Ato shpesh masin volumin e aktiviteteve të programuara, të tilla si numri i seminareve me temë parandalimn e AIDS-it, kilometrat e një autostrade të re që po ndërtohet apo orët e patrullimit rutinë, të realizura nga komisarati lokal i policisë. Rezultatet maten shpesh nga pikëpamja e sasisë së punës që është kryer, psh. sasia e asfaltit të përdorur për rikonstruktimin e një rruge. Së fundmi, matësat e rezultateve ndonjëherë përfaqësojnë numrin e rasteve të trajtuara nga programi, si psh. numri i krimeve të hetuara nga policia lokale apo numri i pacientëve të mjekuar / këshilluar ndërkohë me AIDS nga programi shëndetësor.

Rezultatet mund të maten gjithashtu në etapa të ndryshme të procesit të ofrimit të shërbimeve, atëherë mund të mendojmë për “zinxhirin e rezultateve” që arrihen në një program. Psh. rezultatet e hetimit të krimeve zakonisht raportohen të specifikuara në numrin e përgjigjeve fillestare ndaj njoftimeve për krime, numri i krimeve të hetuara dhe numri i arrestimeve të kryera. Të gjitha këto etapa të rezultateve ka kuptim të ndiqen, sepse secila prej tyre, në njëfarë mënyre, siguron disa tregues mbi sasinë e aktiviteteve apo të punës së përfunduar (rasteve të trajtuara).

Matësat e produktivitetit, më së shumti, masin normën e prodhimit në raport me njësi specifike të burimeve (psh. për çdo të punësuar). Që të kenë kuptim ato duhet të përcaktohen gjithashtu në raport me njësi të caktuara kohore. Produktiviteti i punës mund të matet psh. me numrin e kilometrave të rikonstruktuar të autostradës nga një punonjës brenda një dite pune. Në disa raste burimet specifike, të përdorura si bazë për një tregues produktiviteti, mund të matin më tepër “paisjet” sesa personelin, psh. numri i faqeve të printuara në orë nga printeri qendror i një zyre qeveritare.

Treguesit punonjës – klientë përdoren relativisht shpesh si matës të produktivitetit, por kjo mund të çojë në përfundime të gabuara. Psh. në rastin e njësisë së emergjencave civile, numri i të trajtuarve për çdo punonjës është përfaqësues lidhur me produktivitetin, por numri i të trajtuarve (këshilluarve) për punonjës në një program të nxitjes së punësimit mund të mos jetë i tillë, pasi këshillimi për persona të ndryshëm do të jetë i përshtatur me formimin e tyre, pra ndryshon nga një klient tek tjetri. Në këtë rast, tregues më i saktë do të ishte numri i të trajtuarve (këshilluarve) për çdo trajner (këshillues).

Matësat e efijencës operacionale, ashtu si ato të produktivitetit, krahasojnë rezultatet me burimet e përdorura për gjenerimin e tyre, por treguesit e efijencës fokusohen në raportin e rezultateve me koston në njësi monetare të burimeve kolektive të konsumuara gjatë prodhimit të tyre. Kështu, kostoja e çdo krimi të hetuar, e çdo kilometri autostradë të ndërtuar apo rikonstruktuar, e çdo seminari për parandalimin e AIDS-it etj. janë tregues standartë të efijencës.

Mund të gjykohet e arsyeshme, që brenda një programi të ndiqet një shumëllojshmëri matësash të efijencës. Psh. kostoja për çdo këshillim psikologjik, çdo procedurë zjarrfikëse, çdo procedurë evakuimi / strehimi të njerëzve etj. mund të ishte e përshtatshme për një njësi emergjencash civile, nëse ajo ka një sistem kontabiliteti bazuar në aktivitetet, i cili mund të ndjekë kostot korrente për çdo aktivitet të veçantë.

Koncepti i *matësave të cilësisë së shërbimit* ka të bëjë më tepër me proceset e ofrimit të shërbimeve dhe rezultatet e tyre, sepse ato përcaktojnë shërbimin që ofrohet. Kur mendojmë për matjen e rezultateve, së pari na shkon mendja tek sasia e shërbimeve të ofruara, por po kaq e rëndësishme është të analizohet gjithashtu cilësia e rezultateve. Edhe pse cilësia e shërbimeve vlerësohet zakonisht në mënyrë subjektive në nivel individual, sistemet e matjes së performancës e ndjekin cilësinë duke përdorur të dhëna më objektive, sasiore në tërësi.

Dimensionet më të zakonshme të cilësisë së shërbimeve publike përfshijnë përpikmërinë, disponueshmërinë, komfortin, mirësjelljen, sigurinë etj. Shpesh, matësat e cilësisë së shërbimit bazohen në procedurat standarte operacionale, të miratuara për procesin e ofrimit të shërbimit.

Psh. rating-u i cilësisë për ekipet e mirëmbajtjes së autostradave mbështet në disa tregues si shpejtësia e lokalizimit të dëmtimeve, pengimi minimal i trafikut, dhe riparimi në kohë sipas procedurave operacionale për këtë lloj pune. Rating-et e sigurimit të cilësisë janë në të vërtetë matësa të përputhshmërisë së kryrjes së proceseve në raport me procedurat e parashikuara. Tregues të tjerë të cilësisë përrcaktohen më drejtpërdrejt në raport me rezultatin e synuar dhe performancën e përgjithshme të programit.

Nuk është e tepruar të thuhet se *matësat e efektivitetit* përbëjnë kategorinë më të rëndësishme të matësive të performancës, sepse ata përfaqësojnë shkallën në të cilën një program gjeneron pasojat e synuara, duke arritur rezultatet e dëshiruara. Këtu bëhet fjalë për pasojat fillestare, të ndërmjetme dhe afatgjata. Matësat më të rëndësishëm të efektivitetit lidhen drejtpërdrejt me qëllimin bazë të një programi të caktuar.

Psh. një njësi trajtimi psikoterapie synon të stabilizojë shëndetin mendor të personave me kriza psikiatrike apo të shkaktuara nga drogat dhe i ndihmon ata të modifikojnë sjelljen e tyre me qëllim që të mos ndodhen përsëri në të njëjtat rrethana. Në këtë rast, një matës kyç i efektivitetit do të ishte përqindja e pranimeve fillestare që pasohen nga reregjistrimi brenda tridhjetë ditëve. Në mënyrë të ngjashme, treguesi më i rëndësishëm i efektivitetit në një program rehabilitimi profesional do të ishte numri ose përqindja e të trajnuarve, të cilët janë rikthyer me sukses në të njëjtën punë brenda gjashtë muajve.

Në ndryshim nga treguesit e efikasitetit operacionale që tregojnë koston për njësinë e produktit, *matësat e kosto-efektivitetit* e lidhin koston me matjen e pasojave. Kështu, për njësinë e trajtimit psikoterapik, kosto-efektiviteti do të matej si kosto për çdo individ me shëndet mendor të stabilizuar. Në programin e rehabilitimit profesional, treguesi më i përshtatshëm i kosto-efektivitetit do të ishte kostoja për çdo individ të punësuar në vendin e duhur. Për hetimin e krimeve, kosto-efektiviteti mund të matet si kosto për çdo krim të hetuar me sukses (gjetja dhe arrestimi i autorëve).

Matësat e efektivitetit tentojnë shpesh të jenë më të vështirë e të komplikuar nga pikëpamja metodologjike kur bëhet fjalë për operacionalizimin e treguesve. Psh. kosto-efektiviteti i ndërtimit të një autotrade mund të konceptohet si kostoja për njeri-orë e kohës së reduktuar të udhëtimit, ndërsa për programin e parandalimit të AIDS-it, mund të jetë kostoja për çdo rast shmangieje të humbjes së jetës si pasojë e sëmundjes. Këta tregues kanë kuptim nga këndvështrimi i logjikës së programit, por janë mjaft të vështirë për tu operacionalizuar.

Matësat e kënaqësisë së klientit (qytetarit) janë shpesh të lidhur me treguesit e cilësisë së shërbimit, por nuk janë identikë me ta dhe duhen konsideruar si një kategori e veçantë e matësve të performancës. Nga ana tjetër, matësat e kënaqësisë së klientit shpesh shoqërohen me matësat e efektivitetit, por ato japin këndvështrime të ndryshme për performancën e përgjithshme të programit.

Psh. matësat e kënaqësisë së klientit në programin e rehabilitimit profesional, mund të bazohen tek të dhënat nga formularët e vlerësimit, në cilët pjesëmarrësit iu përgjigjen pyetjeve mbi faktin sesa të kënaqur janë nga programi i trajnimit (këshillimi dhe ndihma në gjetjen e punës). Të gjitha këto fokusohen tek rezultatet e programit. Për më tepër, klientët e punësuar tashmë mund të vërtetohen pas disa muajsh për të vlerësuar kënaqësinë e tyre nga puna që kryejnë, duke u fokusuar kështu në efektivitetin real të programit. Këto rating-e të kënaqësisë së klientit mund të përkohet ose jo me treguesit më të prekshëm të rezultateve dhe efektivitetit të programit, por sidoqoftë ato sigurojnë një këndvështrim plotësues.

Një mënyrë për të vlerësuar kënaqësinë e klientit është ndjekja e ankesave. Psh. njësia e marrdhënieve me publikun në bashki mund të monitorojë numrin e ankesave javore të marra nga klientët. Disa agjensi dhe programe publike mund të përdorin kartat e reagimit të klientit si një formë e menjëhershme e fedbackut për hallka të ndryshme të ofrimit të shërbimeve. Mjeti që përdoret më shpesh në marrjen e fedbackut është, megjithatë, pyetsori i klientit.

Psh. qytetarët mund të shprehen në to mbi shpejtësinë dhe mënyrën e reagimit të policisë së rendit pas thirrjeve të tyre. Në mënyrë të ngjashme, njësia e trajtimit psikoterapik mund të ndjekë përqindjen e të trajtuarve që e cilësojnë trajtimin e marrë si të mirë apo shumë të mirë, ndërsa operatori i mirëmbajtjes së autostradës mund të ndjekë përqindjen e udhëtarëve të kënaqur dhe shumë të kënaqur nga kushtet e rrugës që përdorin.

Treguesit e secilës prej kategorive të diskutuara më sipër mund të identifikohen potencialisht për të matur performancën e shumë prej programeve dhe agjensive publike. Tabela 1. ilustron llojet e matësve të performancës, të cilët mund të jenë të përshtatshëm për monitorimin e performancës së programit të edukimit të nënave adoleshente. Këta matës janë përfshirë drejtpërdrejt nga modeli logjik i programit.

Rezultati i programit konsiston në numrin e kurseve të kryera dhe numrin e pjesëmarrësve që e përfundojnë me sukses programin. Kështu që efienca operationale do të matet si kosto për orë kursi të kryer, kosto për orë institucionale dhe orë këshillimi, si dhe kosto për pjesëmarrës në program. Produktiviteti i punës mund të matet me numrin e adoleshenteve shtatzanë që përfundojnë programin, në raport me orët e punës së personelit të shpenzuara për ofrimin e shërbimit (De Lancer et al. 2001).

Tabela 1 Matësit e performancës së programit të edukimit të nënave adoleshente
<i>Rezultatet</i>
Numri i kurseve të kryera të paralindjes
Orët e trajnimit në kurset e paralindjes
Numri i kurseve të kryera të kujdesit për foshnjat
Orët e trajnimit në kurset e kujdesit për foshnjat
Numri i pjesëmarrësve që përfundon kurset e paralindjes
Numri i pjesëmarrësve që përfundon kurset e kujdesit për foshnjat
Orët e realizuara të këshillimit me adoleshentët shtatzanë
Orët e këshillimit të realizuara me nënat adoleshente të foshnjave

<i>Efiçenca operacionale</i>
Kosto për kurs të realizuar
Kosto për orë institucionale
Kosto për adoleshente shtatzanë që përfundon kursin
Kosto për orë këshillimi
<i>Produktiviteti i punës</i>
Numri i adoleshenteve shtatzanë që përfundojnë programin / orë stafi të shpenzuara
<i>Cilësia e shërbimit</i>
Rating-u i vlerësimit të kursit nga pjesëmarrësit

<i>Efektiviteti</i>
Rezultatet e testit në lidhje me kujdesin para dhe pas lindjes
Përqindja e pjesëmarrësve që ndaluan pirjen e duhanit
Përqindja e pjesëmarrësve që tregojnë kujdesin e duhur praktik para dhe pas lindjes
<i>Kosto-efektivitet</i>
Kosto për foshnjë të shëndetshme, brenda treguesve normale të 12 muajve të parë
<i>Kënaqësia e klientit</i>
Përqindja e përfunduesve të programit që raportojnë kënaqësi nga programi pasi kanë lindur foshnjat

Cilësia e shërbimit mund të matet nëpërmjet vlerësimeve profesionale të cilësisë së materialeve të shfrytëzuara në kurs, teknikave të përdorura gjatë trajnimit dhe dhënies aktuale të trajnimit. Në mënyrë alternative, cilësia e shërbimit mund të matet duke u mbështetur në vlerësimin e kryer nga ana e pjesëmarrësve të programit.

Matësat kosto-efektivitet mund të përcaktohen duke vendosur kostot në raport me secilin nga rezultatet, por treguesi më i rëndësishëm është ai i kostos së foshnjave të shëndetshme brenda treguesve normale të 12 muajve të parë të jetës, si dhe kostoja për çdo shtatzani adoleshente të shmangur. Përfundimisht, treguesi më kuptimplotë i kënaqësisë së klientit mund të jetë përqindja e atyre adoleshenteve që pasi kanë përfunduar programin raportojnë kënaqësi të përgjithshme brenda një kohe të konsiderueshme nga lindja e foshnjës.

Përmbledhje: Zhvillimi i modeleve logjike, qartësimi i qëllimeve dhe objektivave

Sigurisht, hapi i parë kritik në zhvillimin e matësave të performancës për programet dhe agjensitë publike është identifikimi se *çfarë* do të matet. Modeli logjik i programit, i prezantuar më herët, inkurajon fokusimin në rezultatet përfundimtare (pasoja reale që supozohet të gjenerojë një program), si dhe rezultatet apo produktet imediate që duhen përfutur me qëllim që të arrihen pasojat e synuara. Zhvillimi i modeleve të tilla logjike ndihmon në identifikimin e asaj se *çfarë* është më e rëndësishme të matet.

Si ecet praktikisht me zhvillimin e një modeli logjik për programe të veçanta publike? Pikënisja janë deklaratat formale të qëllimeve dhe objektivave, sepse ato duhet të artikulojnë llojet e pasojave të pritshme për tu gjeneruar. Përveç deklarimit të qëllimeve, planet e programeve dhe përshkrime të tjera mund të sigurojnë llojin e informacionit të nevojshëm për ti dhënë formë një modeli logjik.

Zhvillimi i modelit është shpesh më i suksesshëm kur trajtohet si një proces bashkëpunimi, i cili përfshin jo vetëm menaxherët e programit, por edhe vartësit e tyre, stafin që ofron shërbimet, konsumatorët dhe palë të tjera të interesuara. Zhvillimi i modelit logjik në këtë mënyrë mund të jetë një proces i vazhdueshëm me një numër të limituar takimesh dhe rishqyrtimesh. Arritja e konsensusit mbi modelin, midis pretendentëve (*stakeholders*) të ndryshëm, nëpërmjet një procesi të tillë e rrit mjaft probabilitetin që matësat e performancës të përfutur (derivuar) nga modeli do të kenë mbështetje të gjerë (Peters, 1998).

Cilido trajtim që do të përdoret në një përpjekje për matjen e performancës, rregulli kryesor duhet të jetë mosdeformimi i realitetit për t'ia përshtatur një modeli. Përkundrazi, modeli duhet të konceptohet vetëm si një mjet për të kuptuar se si programi synohet të vihet në veprim. Metodologjitë e logjikës së programeve të prezantuara më sipër, fatmirësisht janë mjaft fleksibël dhe mund të përshtaten me çdo program dhe agjensi publike. Pasi është zhvilluar modeli, mund të kalohet në përcaktimin e matësave të përshtatshëm të rezultateve, cilësisë, efikasitetit,

produktivitetit, efektivitetit, kosto-efektivitetit dhe kënaqësisë së klientit, me besueshmëri të lartë.

Qartësimi i qëllimeve dhe objektivave të programit

Zakonisht, matësat më kuptimplotë të performancës rrjedhin prej misionit, qëllimeve, objektivave dhe në ndonjë rast, prej standarteve të përcaktuara për një program të veçantë. Kjo për shkak se qëllimet dhe objektivat (në një masë më të vogël, standartet), përkufizojnë rezultat e dëshiruara për tu gjeneruar nga një agjensi apo program. Kështu, egziston një lidhje e drejtpërdrejtë ndërmjet qëllimeve dhe objektivave nga njëra anë dhe pasojave apo matësive të efektivitetit nga ana tjetër. Edhe pse është shpesh mjaft e dobishme të zhvillohen modele logjike për të kuptuar plotësisht të gjitha përmasat e performancës së një programi publik, në varësi të synimit të sistemit të matjes, është ndonjëherë e mjaftueshme që të qartësohen më parë qëllimet dhe objektivat e më pas të përcaktohen matësat e performancës që do të ndjekin realizimin e tyre (Whittington, 2000).

Duhet kuptuar se nuk egzistojnë dallime universale ndërmjet këtyre termave në literaturën e menaxhimit publik dhe shpesh konstatohen mbivendosje ndërmjet tyre, por nga këndvështrimi i këtij punimi, kuptimet e tyre janë renditur më poshtë.

- *Misioni* i referohet synimit bazë të një organizate apo programi, arsyes së egzistencës së saj dhe mjeteve nëpërmjet të cilave arrihet ky synim.
- *Qëllimet* janë deklarata të përgjithshme mbi rezultatet që duhet të gjenerojë programi.
- *Objektivat* janë rezultate më specifike që duhen arritur, në mënyrë që të realizohen qëllimet dhe misioni i programit.

Kështu, matja e performancës është shpesh një proces specifikimi sekuencial nga qëllime të përgjithshme drejt indikatorëve konkretë. Sfidë kryesore ka të bëjë me garantimin se treguesit operacionalë, që matin lloje të veçanta rezultatesh, përfaqësojnë në realitet llojet e pasojave të synuara nga qëllimet e përgjithshme. Objektivat që plotësojnë kriteret SMART ofrojnë një

përkufizim të qartë të rezultateve të prekshme të programit, që duhen arritur, dhe shpesh shoqërohen me përcaktimin e matësave specifike që do të përdoren për të vlerësuar suksesin apo dështimin në arritjen e tyre. Ato përcaktojnë gjithashtu *nivelet e synuara* (target), në kuptimin e asaj se sa është impakti që duhet të arrihet brenda një periudhe kohore të caktuar.

Egzistojnë tre trajtime kryesore lidhur përcaktimin e niveleve të synuara:

- *Tendencat e kaluara*. Trajtimi më i zakonshëm është vërtetimi i niveleve aktuale të performancës, nëpërmjet treguesve që na interesojnë, paralelisht me shqyrtimin e tendencave të kaluara që kanë çuar në këto nivele aktuale dhe më pas caktohen nivelet e synuara që përfaqësojnë një shkallë të arsyeshme përmirësimi / rritjeje mbi performancën aktuale. Nivelet aktuale të performancës mund të shërbejnë shpesh si një pikë e përshtatshme referimi, por rrezikojnë gjithashtu që rezultatet e programit të mbeten poshtë mundësive reale. Prandaj, bazuar në këtë trajtim, nevojitet një përgjigje majft e balancuar e pyetjes se në çfarë shkalle duhet përmirësuar niveli aktual i performancës.
- *Funksioni i prodhimit*. Ky trajtim analizon procesin e ofrimit të shërbimeve, vlerëson mundësitë prodhuese dhe përcakton se çfarë niveli i performancës mund të pritët në mënyrë të arsyshme, duke mbajtur parasysh kufizimet e sistemit. Analiza mund të zhvillohet në nivel njësisht apo nënndarjesh të tyre dhe më pas të zgjerohet për të gjithë programin apo agjensinë në tërësi. Ky trajtim i “funksionit të prodhimit” mendohet se është më i përdoret për përcaktimin e niveleve të synuara të rezultateve (output) për tu arritur nga një proces prodhimi, por mund të jetë më pak i dobishëm për caktimin e niveleve të përshtatshme, të synuara për pasojat reale (outcomes), nëse marrdhëniet precize ndërmjet rezultateve dhe pasojave nuk janë të qarta.
- *Benchmarking*. Vëndosja e niveleve të përshtatshme të synuara mund të ndihmohet nga informacioni që vjen prej të dhënave krahasuese të performancës, nga programe apo agjensi të tjera. Benchmarkingu i performancës kundrejt subjekteve të tjera mund të ndihmojë në identifikimin e normave në ofrimin e shërbimeve publike, si dhe “kampionët” e performancës në terren, gjë që është e dobishme në vëndosjen e niveleve të synuara për programe dhe agjensi të veçanta. Një sfidë kryesore në përdorimin e trajtimit të benchmarkingut është gjetja e programeve dhe agjensive realisht të krahasueshme ose përshtatjet që duhen kryer lidhur me diferencat në kushtet

operacionale, në interpretimin e performancës së subjekteve të tjera, si bazë për vendosjen e niveleve të synuara për programe dhe agjensi të caktuara.

Standartet e performancës plotësojnë këtë kuadër. Ato i referohen pritshmërive më rutinë të performancës, që ngelen konstante për një kohë të gjatë, ndryshe nga nivelet e synuara, të cilat mund të ndryshohen më shpesh si rezultat i ndryshimit të tendencave aktuale dhe potenciale me kalimin e kohës. Standartet e shërbimeve publike janë kritere specifike të performancës që synohet të arrihen në mënyrë të vazhdueshme. Ato zakonisht kanë të bëjnë me karakteristikat e procesit të ofrimit të shërbimeve, cilësisë së shërbimit apo produktivitetit në gjenerimin e rezultateve.

Për të qenë të dobishme, matësat e performancës duhet të fokusohen në çdo lloj rezultati që dëshirojnë të arrijnë menaxherët. Nga një këndvështrim “i pastër” i vlerësimit të programit, masat e duhura shihen zakonisht si të fokusuara në qëllimet dhe objektivat programatike, ndërsa pasojat reale të gjeneruara nga programet dhe agjensitë si “atje jashtë në terren”. Megjithatë, nga këndvështrimi praktik menaxherial, matësat e performancës që fokusohen në zbatimin e qëllimeve dhe prodhimin e rezultateve janë po aq të rëndësishëm. Kështu, programet dhe agjensitë publike shpesh kombinojnë qëllimet e objektivat programatike (të mbështetur tek pasojat) me qëllime dhe objektiva menaxheriale (të mbështetur tek rezultatet), në të njëjtin sistem të matjes së performancës.

Si objektivat programatike dhe ato menaxheriale duhet të formulohen, bazuar në karakteristikat SMART dhe të ndiqen me matësat përkatës të performancës. Psh. objektivat programatike të një programi të parandalimit të krimeve mund të jenë reduktimi i krimeve ndaj personit me 20% në vit dhe i krimeve ndaj pronës me 25% në vit, të shoqëruar nga qëllimi që të paktën 90% e banorëve të komunitetit të ndihen të sigurt. Këto pasoja mund të monitorohen me raportet bazë statistikore mbi krimet, si dhe vëzhgime vjetore me pyetsorë të banorëve.

Përfundimisht, menaxherët e organizatave publike duhet të vendosin lidhje të ngushta dhe të qarta ndërmjet qëllimeve dhe objektivave, nga njëra anë dhe matësive të performancës nga ana tjetër. Edhe pse nuk egziston një mënyrë e vetme, e duhur për ta kryer këtë, më e pakta që duhet të bëjnë menaxherët e orientuar nga rezultatet është të përkufiojnë qartë rezultatet e synuara,

nëpërmjet një tërësie mikse qëllimesh, objektivash, standartesh dhe nivelesh të synuara dhe më pas të observojnë matësat e performancës, të cilët janë të ngushtësisht të lidhur me këto rezultate.

Tipi i objektivave institucionale dhe llojet e pozitive përgjegjëse për secilin tip

Objektivat e përcaktuara për tu arritur nga institucioni, zakonisht janë edhe objektivat individuale për drejtuesit e lartë të institucionit. Sa më lart në hierarki të jetë një pozitë pune, aq më shumë do të kemi përputhje mes objektivave institucionale dhe objektivave individuale të nëpunësit. Drejtuesi i një njësie organizative ka të njëjtat objektiva për të arritur si njësia që ai drejton. Këto objektiva janë më strategjike dhe më të përgjithshme. Duke zbritur më poshtë në hierarki, objektivat individuale bëhen më specifike dhe më të personalizuar. Në tabelat më poshtë është paraqitur një shembull me një shpërndarje hipotetike të objektivave sipas kategorisë funksionale të pozicionit:

Objektivi për NC të nivelit të lartë drejtues – niveli I	Indikatorë
1. Përmirësimi i transparencës në aktivitetin e institucionit dhe ofrimi i shërbimeve sa më shpejt dhe në mënyrë të sigurtë.	- Ulja e numrit të personave që kërkojnë informacion në sportel me 20% në 6-mujorin I dhe 40% në fund të vitit; - Ulja e kohës për ofrimin e shërbimit me 20%; - Ulja e shpenzimeve për shërbimin e ofruar me 30%.

Ky objektivi përfshin disa aktivitete dhe nën-objektiva, që mund të shpërndahen në disa departamente në institucion, të cilat janë përgjegjëse për procese specifike pune, ndërkohë që nëpunësi i nivelit të lartë drejtues mbetet përgjegjës për arritjen e objektivit strategjik të institucionit. Në tabelën në vijim objektivi strategjik është zbërthyer në objektiva që i takojnë departamenteve përgjegjës për procese specifike pune:

Objektiv për NC të nivelit drejtues - niveli II	Departamenti përgjegjës
1.1. Rishikimi i proceseve të punës dhe thjeshtimi i listës së dokumenteve të kërkuara nga qytetarët.	Departamenti përgjegjës për procesin e punës
1.2. Adaptimi i faqes web të institucionit për ta bërë interaktive dhe të	Departamenti IT

Në shembullin më sipër mund të konstatohet që objektivat e nivelit të dytë janë më konkrete dhe të përkufizuara më qartë, krahasuar me objektivin e nivelit I. Nëse këta objektiva do të zërtheheshin më tej në nivel të zyrtarëve profesionalë, shkalla e specifikimit do të ishte edhe më e madhe:

Objektiva për NC nivelit profesional - niveli III		Nëpunësi civil përgjegjës
1.1.1.	Analizimi i procesit të punës për ofrimin e shërbimit për publikun dhe propozimi i zgjidhjeve për reduktimin e kohës së ofrimit të shërbimit dhe zvogëlimin e dokumentave të kërkuara, nëpërmjet përdorimit të data bazave shtetërore	Zyrtar 1, përgjegjës për procesin e punës
1.1.2.	Hartimi i kuadrit ligjor të nevojshëm për thjeshtimin e procesit të punës	Zyrtar 2, jurist
1.2.1.	Përpunimi grafik i faqes web dhe përqëndrimi i vëmendjes në shërbimet e ofruara	Zyrtar 3, web designer
1.2.2.	Krijimi i strukturës logjike të faqes web dhe ndërfaqes me data baza të tjera qeveritare	Zyrtar 4, programues IT

Objektivat SMART në nivelin qendror të qeverisjes

Cikli i vlerësimit të performancës fillon me caktimin e objektivave individuale për tu arritur nga nëpunësit civilë. Në seksionet më sipër kemi treguar lidhjen e objektivave individuale me objektivat institucionale dhe me ato të departamentit përkatës në institucion. Në këtë seksion do të fokusohemi në teknikat e formulimit të objektivave dhe indikatorët që përdoren për matjen e realizimit të tyre. Teknika më e përhapur në përcaktimin e objektivave është ajo e objektivave SMART (në anglisht: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timebound). SMART do të thotë që objektivat duhet të jenë:

1. Specifike – karakteristike për aktivitetet që implikojnë ushtrimin e attributeve të pushtetit publik, të jenë konkrete dhe të përkufizuara mirë;
2. Të matshme – të përkthehet në rezultate konkrete, të cilat mund të maten qoftë nga ana cilësore, qoftë nga ana sasiore;
3. Të realizueshme – të mund të realizohen me burimet në dispozicion të punonjësit dhe të organizatës;
4. Relevante – objektivat duhet të jenë të rëndësishme dhe të shërbejnë në realizimin e objektivave të përgjithshme të organizatës;
5. Të kufizuara në kohë – objektivat duhet të kenë një afat për realizimin e tyre, qoftë për rezultatet finale, qoftë për ato të ndërmjetme.

Përcaktimi i objektivave është një art më vete dhe kërkon aftësi në këtë fushë. Përgjithësisht personat e ngarkuar me përcaktimin e objektivave i ngatërrojnë ato me aktivitetet që kryhen për realizimin e tyre. Për këtë arsye është e rëndësishme që në përcaktimin e objektivave të fokusohemi në rezultatet që priten të realizohen në fund të aktiviteteve. Në pjesën më të madhe të rasteve, menaxherët nuk duhet të jenë të interesuar në procesin e realizimit të objektivave, por në rezultatet e arritura.

Roli kryesor në përcaktimin e objektivave të performancës i takon drejtuesve të çdo niveli, duke filluar nga ai më i larti. Kjo pasi objektivat e caktuara nga ministri për sekretarin e përgjithshëm do të reflektohen në objektivat e caktuara për drejtorin e një departamenti nga sekretari i përgjithshëm dhe kështu me rradhë deri tek nëpunësi më i thjeshtë i institucionit.

Zhvillimi i modeleve logjike, qartësimi i qëllimeve dhe objektivave

Koncepte bazë

Hapi i parë kritik në zhvillimin e matësve të performancës për programet dhe agjensitë publike është identifikimi se *çfarë* do të matet. Modeli logjik i programit, inkurajon fokusimin në rezultatet përfundimtare (pasoja reale që supozohet të gjenerojë një program), si dhe rezultatet apo produktet imediate që duhen përfutur me qëllim që të arrihen pasojat e synuara. Zhvillimi i modeleve të tilla logjike ndihmon në identifikimin e asaj se *çfarë* është më e rëndësishme të matet.

Pikënisja janë deklaratat formale të qëllimeve dhe objektivave, sepse ato duhet të artikulojnë llojet e pasojave të pritshme për tu gjeneruar. Përveç deklarimit të qëllimeve, planet e programeve dhe përshkrime të tjera mund të sigurojnë llojin e informacionit të nevojshëm për ti dhënë formë një modeli logjik.

Zhvillimi i modelit është shpesh më i suksesshëm kur trajtohet si një proces bashkëpunimi, i cili përfshin jo vetëm menaxherët e programit, por edhe vartësit e tyre, stafin që ofron shërbimet, konsumatorët dhe palë të tjera të interesuara. Arritja e konsensusit mbi modelin, midis pretendentëve (*stakeholders*) të ndryshëm, nëpërmjet një procesi të tillë e rrit mjaft probabilitetin që matësat e performancës të përfutur (derivuar) nga modeli do të kenë mbështetje të gjerë (Peters, 1998).

Modeli duhet të konceptohet vetëm si një mjet për të kuptuar se si programi synohet të vihet në veprim. Metodologjitë e logjikës së programeve të prezantuara më sipër, fatmirësisht janë mjaft fleksibël dhe mund të përshtaten me çdo program dhe agjensi publike. Pasi është zhvilluar modeli, mund të kalohet në përcaktimin e matësave të përshtatshëm të rezultateve, cilësisë, efikasitetit, produktivitetit, efektivitetit, kosto-efektivitetit dhe kënaqësisë së klientit, me besueshmëri të lartë.

Qartësimi i qëllimeve dhe objektivave të programit

Zakonisht, matësat më kuptimplotë të performancës rrjedhin prej misionit, qëllimeve, objektivave dhe në ndonjë rast, prej standarteve të përcaktuara për një program të veçantë. Kjo për shkak se qëllimet dhe objektivat (në një masë më të vogël, standartet), përkufizojnë rezultatet e dëshiruara për tu gjeneruar nga një agjensi apo program. Kështu, egziston një lidhje e drejtpërdrejtë ndërmjet qëllimeve dhe objektivave nga njëra anë dhe pasojave apo matësve të efektivitetit nga ana tjetër.

Edhe pse është shpesh mjaft e dobishme të zhvillohen modele logjike për të kuptuar plotësisht të gjitha përmasat e performancës së një programi publik, në varësi të synimit të sistemit të matjes, është ndonjëherë e mjaftueshme që të qartësohen më parë qëllimet dhe objektivat e më pas të përcaktohen matësat e performancës që do të ndjekin realizimin e tyre (Whittington, 2000).

- ▶ *Misioni* i referohet synimit bazë të një organizate apo programi, arsyes së egzistencës së saj dhe mjeteve nëpërmjet të cilave arrihet ky synim.
- ▶ *Qëllimet* janë deklarata të përgjithshme mbi rezultatet që duhet të gjenerojë programi.
- ▶ *Objektivat* janë rezultate më specifike që duhen arritur, në mënyrë që të realizohen qëllimet dhe misioni i programit.

Objektivat që plotësojnë kriteret SMART ofrojnë një përkufizim të qartë të rezultateve të prekshme të programit, që duhen arritur, dhe shpesh shoqërohen me përcaktimin e matësave specifike që do të përdoren për të vlerësuar suksesin apo dështimin në arritjen e tyre. Ato përcaktojnë gjithashtu *nivelet e synuara* (target), në kuptimin e asaj se sa është impakti që duhet të arrihet brenda një periudhe kohore të caktuar.

Përcaktimi i niveleve të synuara

Tendencat e kaluara. Trajtimi më i zakonshëm është vërtetimi i niveleve aktuale të performancës, nëpërmjet treguesve që na interesojnë, paralelisht me shqyrtimin e tendencave të kaluara që kanë çuar në këto nivele aktuale dhe më pas caktohen nivelet e synuara që përfaqësojnë një shkallë të arsyeshme përmirësimi / rritjeje mbi performancën aktuale. Nivelet aktuale të performancës mund të shërbejnë shpesh si një pikë e përshtatshme referimi, por rrezikojnë gjithashtu që rezultatet e programit të mbeten poshtë mundësive reale. Prandaj, bazuar në këtë trajtim, nevojitet një përgjigje majft e balancuar e pyetjes se në çfarë shkalle duhet përmirësuar niveli aktual i performancës.

Funksioni i prodhimit. Ky trajtim analizon procesin e ofrimit të shërbimeve, vlerëson mundësitë prodhuese dhe përcakton se çfarë niveli i performancës mund të pritët në mënyrë të arsyeshme, duke mbajtur parasysh kufizimet e sistemit. Analiza mund të zhvillohet në nivel njësisht apo në ndarjes të tyre dhe më pas të zgjerohet për të gjithë programin apo agjensinë në tërësi. Ky trajtim i “funksionit të prodhimit” mendohet se është me vend të përdoret për përcaktimin e niveleve të synuara të rezultateve (output) për tu arritur nga një proces prodhimi, por mund të jetë më pak i dobishëm për caktimin e niveleve të përshtatshme, të synuara për pasojat reale (outcomes), nëse marrëdhëniet precize ndërmjet rezultateve dhe pasojave nuk janë të qarta.

Benchmarking. Vendosja e niveleve të përshtatshme të synuara mund të ndihmohet nga informacioni që vjen prej të dhënave krahasuese të performancës, nga programe apo agjensi të tjera. Benchmarkingu i performancës kundrejt subjekteve të tjera mund të ndihmojë në identifikimin e normave në ofrimin e shërbimeve publike, si dhe “kampionët” e performancës në terren, gjë që është e dobishme në vendosjen e niveleve të synuara për programe dhe agjensi të veçanta. Një sfidë kryesore në përdorimin e trajtimit të benchmarkingut është gjetja e programeve dhe agjensive realisht të krahasueshme ose përshtatjet që duhen kryer lidhur me diferencat në kushtet operacionale, në interpretimin e performancës së subjekteve të tjera, si bazë për vendosjen e niveleve të synuara për programe dhe agjensi të veçanta.

Standartet e performancës plotësojnë këtë kuadër. Ato i referohen pritshmërive më rutinë të performancës, që ngelen konstante për një kohë të gjatë, ndryshe nga nivelet e synuara, të cilat mund të ndryshohen më shpesh si rezultat i ndryshimit të tendencave aktuale dhe potenciale me kalimin e kohës. Standartet e shërbimeve publike janë kritere specifike të performancës që synohet të arrihen në mënyrë të vazhdueshme. Ato zakonisht kanë të bëjnë me karakteristikat e procesit të ofrimit të shërbimeve, cilësisë së shërbimit apo produktivitetit në gjenerimin e rezultateve.

Për të qenë të dobishme, matësat e performancës duhet të fokusohen në çdo lloj rezultati që dëshirojnë të arrijnë menaxherët. Nga një këndvështrim “i pastër” i vlerësimit të programit, masat e duhura shihen zakonisht si të fokusuara në qëllimet dhe objektivat programatike, ndërsa pasojat reale të gjeneruara nga programet dhe agjensitë si “atje jashtë në terren”.

Si objektivat programatike dhe ato menaxheriale duhet të formulohen, bazuar në karakteristikat SMART dhe të ndiqen me matësat përkatës të performancës. Psh. objektivat programatike të një programi të parandalimit të krimeve mund të jenë reduktimi i krimeve ndaj personit me 20% në vit dhe i krimeve ndaj pronës me 25% në vit, të shoqëruar nga qëllimi që të paktën 90% e banorëve të komunitetit të ndihen të sigurt. Këto pasoja mund të monitorohen me raportet bazë statistikore mbi krimet, si dhe vëzhgime vjetore me pyetsorë të banorëve.

Menaxherët e organizatave publike duhet të vendosin lidhje të ngushta dhe të qarta ndërmjet qëllimeve dhe objektivave, nga njëra anë dhe matësive të performancës nga ana tjetër. Edhe pse nuk egziston një mënyrë e vetme, e duhur për ta kryer këtë, më e pakta që duhet të bëjnë menaxherët e orientuar nga rezultatet është të përkufizojnë qartë rezultatet e synuara, nëpërmjet një tërësie mikse qëllimesh, objektivash, standartesh dhe nivelesh të synuara dhe më pas të observojnë matësat e performancës, të cilët janë të ngushtësisht të lidhur me këto rezultate.

Tipi i objektivave institucionalë dhe llojet e pozitave përgjegjëse për secilin tip

Objekti për NC të nivelit të lartë drejtues - niveli I	Indikatorë
1. Përmirësimi i transparencës në aktivitetin e institucionit dhe ofrimi i shërbimeve sa më shpejt dhe në mënyrë të sigurtë.	- Ulla e numrit të personave që kërkojnë informacion në sportel me 20% në 6-mujorin I dhe 40% në fund të vitit; - Ulla e kohës për ofrimin e shërbimit me 20%; - Ulla e shpenzimeve për shërbimin e ofruar me 30%.

Objekti për NC të nivelit drejtues - niveli II	Departamenti përgjegjës
1. Rishikimi i proceseve të punës dhe thyeshmëri i listës së dokumenteve të kërkuara nga qytetarët.	Departamenti përgjegjës për procesin e punës
1. Adaptimi i faqes web të institucionit për ta bërë interaktive dhe të orientuar në ofrimin e informatare të kërkuara nga publiku	Departamenti IT

Objektiva për NC nivelin profesional - nivel III	Nëpunësi civil përgjegjës
1. Analizimi i procesit të punës për ofrimin e shërbimit për publikun dhe propozimi i zgjidhjeve për reduktimin e kohës së ofrimit të shërbimit dhe zvogëlimin e dokumentave të kërkuara, nëpërmjet përdorimit të data bazave shpërndarë	Zyrtar 1, përgjegjës për procesin e punës
1. Hartimi i kësaj llogaritje të nevojshme për thjeshtimin e procesit të punës	Zyrtar 2, jurist
1. Përpunimi grafik i faqes web dhe përqindimi i vëmendjes në shërbimet e ofruara	Zyrtar 3, web designer
1. Krijimi i strukturës logjike të faqes web dhe ndërfaqes me data baza të tjera qeveritare	Zyrtar 4, programues IT

Objektivat SMART në nivelin qendror të qeverisjes

- Specifike – karakteristike për aktivitetet që implikojnë ushtrimin e atributëve të pushtetit publik, të jenë konkrete dhe të përkufizuara mirë;
- Të matshme – të përkthehet në rezultate konkrete, të cilat mund të maten qoftë nga ana cilësore, qoftë nga ana sasiore;
- Të realizueshme – të mund të realizohen me burimet në dispozicion të punonjësit dhe të organizatës;
- Relevante – objektivat duhet të jenë të rëndësishme dhe të shërbejnë në realizimin e objektivave të përgjithshme të organizatës;
- Të kufizuara në kohë – objektivat duhet të kenë një afat për realizimin e tyre, qoftë për rezultatet finale, qoftë për ato të ndërmjetme.

Roli kryesor në përcaktimin e objektivave të performancës i takon drejtuesve të çdo niveli, duke filluar nga ai më i larti. Kjo pasi objektivat e caktuara nga ministri për sekretarin e përgjithshëm do të reflektohen në objektivat e caktuara për drejtorin e një departamenti nga sekretari i përgjithshëm dhe kështu me rradhë deri tek nëpunësi më i thjeshtë i institucionit.

Përcaktimi i treguesve të performancës

Pasi janë identifikuar pasojat e synuara të programit dhe kriteret e tjera të performancës është e domosdoshme t'u përgjigjemi, ndër të tjera, pyetjeve të tilla si:

- Si duhen zhvilluar matësat e duhur?
- Cilat janë karakteristikat e matësave efektivë të performancës?
- Ku gjenden të dhënat e nevojshme për të operacionalizuar matësat e performancës?
- Çfarë testesh bazë të matjes duhet të kalojnë këta matës?

Kërkimi i përgjigjeve për pyetjet e mësipërme ka të bëjë me fokusimin se si do të matet performanca, si të përkufizohen matësat e efektivitetit, efijencës, produktivitetit, cilësisë, kënaqësisë së klientit, të tillë që të jenë të vlefshëm, të besueshëm dhe realisht të dobishëm.

Specifikimi i të dhënave

Në këtë moment është e nevojshme të skicohen formatet, në të cilat do të specifikohen treguesit e performancës. Ato më të zakonshmet përfshijnë vlerat absolute, mesataret, përqindjet, raportet numerike dhe indekset. Këto formate sigurojnë mjaft opsione për përcaktimin e treguesve që përfaqësojnë sa më mirë dimensionet e performancës që do të matet.

Vlerat absolute dhe mesataret. Ndonëse disa autorë mund të mos jenë dakort, *vlerat absolute* shpesh ofrojnë informacion të drejtpërdrejtë mbi disa matës të performancës. Psh. rezultatet e programeve maten zakonisht me vlera absolute (km e autostradës së ndërtuar, numri i krimeve të zbuluara etj). Po ashtu, edhe matësat e efektivitetit shpesh observohen në formën e vlerave absolute, psh. një agjensi e zhvillimit ekonomik rajonal mund të ndjekë në këtë mënyrë numrin e vendeve të reja të punës. Përdorimi i vlerave absolute për matjen e rezultateve dhe pasojave zotëron avantazhin e portretizimit të shkallës aktuale të operacioneve dhe impakteve dhe kjo është shpesh ajo për të cilën interesohen më shumë menaxherët e linjës. Në disa raste, megjithatë, *mesatarja statistike* mund të përdoret për të përmbledhur të dhënat e performancës dhe për të siguruar një tablo më të qartë sesa vlerat absolute të madhësive. Në përpjekje për të përmirësuar shërbimin e klientit, mund të observohet mesatarja e ditëve të nevojshme për kthimin e përgjigjes ndaj

ankesave. Në mënyrë të ngjashme mund të përdoret edhe mesatarja e ponderuar apo mediana e një treguesi të observuar. Në veçanti kjo e fundit, siguron një informacion më të lexueshëm, sepse ajo e shpreh matjen më tepër mbi bazën e “rasteve tipike” sesa të agreguara.

Përqindjet dhe raportet. Keto formate kanë të bëjnë me statistikën relacionuese, e cila mund t'i shprehë shpesh matësat e performancës në një kontekst më kuptimplotë. Përqindjet mund të jenë veanërisht të dobishme, kur nevojitet transmetimi i informacionit në formën e numrit të rasteve të pasojave të dëshirueshme (të suksesshme) përkundrejt totalit të rasteve. Shprehja e treguesve të performancës në përqindje mund të jetë më e mirë se mesatarja, veçanërisht kur bëhet fjalë për standarte të shërbimeve apo vendosjen e niveleve të synuara. Në disa raste, për shkak të llojit të treguesve matës preferohet të përdoret jo përqindja, por rastet e observuara për 1.000, 10.000 apo 100.000 banorë (psh. numri i mjekëve, mësuesve etj). Përdorimi i raporteve në sistemet e matjes së performancës është me vlera të shumëfishta, kur bëhet fjalë për dimensione të tilla si efienca, produktiviteti, kosto-efektiviteti. Shumë prej këtyre treguesve përcaktohen si raporte të rezultateve apo pasojave përkundrejt burimeve, psh. kosto për njësi produkti / shërbimi. Akoma më e rëndësishme, megjithatë, është se përqindjet dhe raportet janë të dobishme sepse ato standartizojnë matjet nga këndvështrimi i disa faktorëve bazë, të cilat në fakt ndihmojnë kontrollin e e këtyre faktorëve në interpretimin e rezultateve. Këto formate ndihmojnë gjithashtu në realizimin e krahasimeve të vlefshme lidhur me performancën në periudha të ndryshme kohore, ndërmjet njësive të agjensisë apo me agjensi të tjera.

Indekset. Këto janë tregues të cilët llogariten si kombinim i disa matësive apo variablave përbërës të një matësi të vetëm përmbledhës. Rasti më tipik është observimi i indeksit të çmimeve nga autoritetet monetare të vendeve të ndryshme, me qëllim vlerësimin e politikave të tyre monetare. Për shkak se indekset përftohen prej kombinimit të një numri treguesish të tjerë në një shkallë të re, disa prej tyre mund të duken abstraktë, nëse nuk përcatohen disa intervale vlerash lidhur me interpretimin e tyre. Indekset mund të përdoren si matësa të performancës në një shumëllojshmëri programesh. Psh. indeksi i ndotjes së ajrit apo ujit është një matës i standartizuar që informon rregullisht komunitetin mbi nivelin përkatës të ndotjeve, krahasuar me vlerat maksimale të lejuara.

Burimet e të dhënave të performancës

Të dhënat e përdorura në sistemet e matjes së performancës vijnë nga një shumëllojshmëri burimesh dhe kjo shkakton implikime lidhur me kostot dhe përpjekjet për grumbullimin,

përpunimin, cilësinë dhe përshtatshmërinë e tyre. Në disa raste, të dhënat e duhura egzistojnë në dokumente ose sisteme që përdoren dhe mirëmbahen për qëllime të tjera, por mund t'i shërbejnë edhe matjes së performancës. Ndërsa në raste të tjera, të dhënat për matësit e performancës duhet të grumbullohen specifikisht për qëllimin e matjes. Kategoritë e të dhënave të listuara më poshtë, përbëjnë burimet kryesore të të dhënave të performancës:

- Kompilime të të dhënave egzistuese
- Arkivat e agjensisë
- Testet
- Vëzhgimet
- Kontaktet pas transaksioneve (follow-up)
- Formularët e përgjigjeve të klientëve
- Observimet direkte
- Instrumenta të projektuar posaçërisht

Ndonjëherë, bazat e të dhënave egzistuese që mbahen prej agjensive publike, lidhur me demografinë, ekonominë, shëndetësinë, arsimin etj. mund të përdoren lehtësisht për ndjekjen e performancës së programeve të veçanta. Një numër i madh studimesh, vëzhgimesh dhe anketimesh të kryera nga agjensi publike, shtetërore apo jo-qeveritare, kryhet gjithashtu për të gjeneruar të dhëna specifike, të cilat mund të jenë të dobishme për matjen e performancës së programeve publike.

Besueshmëria dhe vlefshmëria

Nga këndvështrimi metodologjik, të dhëna “të mira” janë ato me shkallë të lartë vlefshmërie dhe besueshmërie, që do të thotë se ato janë tregues të paanshëm, matësa të duhur të performancës dhe sigurojnë një nivel të arsyeshëm besueshmërie objektive statistikore.

Besueshmëria. Duke u shprehur në mënyrë teknike, treguesit e performancës janë matësa të performancës të përcaktuar në mënyrë operacionale lidhur me mënyrën si kryhet aktualisht matja ose si grumbullohen të dhënat. Psh. treguesi operacional për numrin e studentëve që hyjnë në sistemin shtetëror universitar, çdo vit, mund të jetë numri i studentëve të regjistruar në vitin paraardhës, të cilët kanë ndjekur për herë të parë tre apo më shumë module lëndësh, ashtu siç rezulton nga sistemet e sekretarive mësimore të këtyre universiteteve. Në mënyrë të ngjashme,

treguesi operacional për numrin e pasagjerëve të transportuar nga sistemi i shërbimit urban mund të jetë numri i llogaritur nga matësit automatikë të skanimit të biletave. Besueshmëria e treguesve të tillë të performancës varet nga fakti se sa objektiv dhe të saktë janë ata. Psh. nëse e njëjta kërkesë (pyetje) e përsëritur për informacion ndaj sekretarive mësimore të universiteteve merr çdo herë si përgjigje numra të ndryshëm, matësit do t'i mungojë konsistenca dhe nuk do të jetë i besueshëm. Vërtet mund të përftohet një interval vlerash mbi numrin e studentëve të regjistruar, por ky nuk do të jetë një tregues i saktë.

Nga këndvështrimi i matjes, treguesi perfekt i performancës mund të mos egzistojë kurrë, sepse egziston gjithmonë mundësia për gabime në procesin e matjes. Për sa kohë gabimi në matje është rastësor dhe me drejtim të paanshëm, ky është një problem besueshmërie. Edhe pse proceset e garantimit të cilësisë nevojitet të mbështeten në të procedura përpunimi të dhënash, egziston gjithmonë një mundësi gabimi aksidental në raportimin, kodimin apo seleksionimin e të dhënave dhe kjo krijon probleme besueshmërie.

Mungesa e klasifikatorit të brendshëm (inter-rater) të një programi apo agjensie mund të shkaktojë gjithashtu devijime të konsiderueshme lidhur me besueshmërinë. Edhe nëse psh. disa observues të trajnuar, që kanë për detyrë klasifikimin (rating) e gjendjes së rrugëve në qytet, vëzhgojnë të njëjtin seksion rruge, në të njëjtën kohë, duke përdorur të njëjtat procedura, përkufizime, kategori dhe forma klasifikimi, rezultatet do të jenë të ndryshme, pasi do të varen mjaft nga subjektiviteti i observuesit. Probleme të ngjashme do të ndodhin sa herë që tregusit operacionalizohen nga individë të ndryshëm, të cilët do të bazohen në gjykimet e tyre subjektive dhe jo në aplikimin objektiv të kritereve standarte.

Vlefshmëria. Ndërsa besueshmëria varet nga objektiviteti dhe precizioni, vlefshmëria e matësit të performancës i referohet përshtatshmërisë, shkallës në të cilën një tregues lidhet drejtpërdrejt dhe në mënyrë përfaqësuese me dimensionin e performancës për të cilën interesohemi. Shumica e matësive të performancës që merren në shqyrtim zakonisht tentojnë të jenë, të paktën në njëfarë mënyre, të përshtatshëm dhe të lidhur me programin që monitorohet, por çështja e vlefshmërisë së tyre shpesh reduktohet në atë se në ç'skallë ato sigurojnë tregues të drejtë dhe të paanshëm të aspektit të performancës që na intereson. Ndërsa problemet lidhur me besueshmërinë kanë të bëjnë me gabimet e rastit në procesin e matjes, problemet e vlefshmërisë lindin kur egziston një anshmëri sistematike në procesin e matjes, që gjeneron një tendencë sistematike për mbivlerësimin apo nënvlerësimin e performancës së programit.

Zhvillimi i treguesve të vlefshëm të efektivitetit të disa programeve është veçanërisht sfiduese, sepse pasojat e dëshiruara mund të jenë disi të shpërndara dhe vetëm pjesërisht të lidhura me programin, apo të ndikuara nga një numër faktorësh të tjerë përtej kontrollit të programit. Psh. një sistem monitorimi i performancës për shërbimin diplomatik të një vendi mund të ndjekë përdorimin e burimeve, numrin e sesioneve strategjike, numrin e kontakteve me përfaqësues të vendeve të tjera, numrin e marrveshjeve të nënshkruara etj., por në fakt pjesa më e madhe e punës në këtë sektor kryhet në mënyrë informale, pas dyerve të mbyllura, kështu që progresi mund të interpretohet në mënyra të ndryshme subjektive dhe impakti real, në kuptimin e ruatjes së paqes apo krijimin e avantazheve strategjike, është i vështirë të përcaktohet. Në raste të tilla, trajtimi më praktik mund të jetë mbështetja kryesisht tek matësat e rezultatit ose përpjekja për të identifikuar matësa të arsyeshëm, të përafërt.

Kufizimet e matjes së performancës

Matja e performancës nuk është, megjithatë, një “mjet çudibërës” për të gjitha problemet dhe sfidat që ndeshin programet dhe organizatat efektive. Shumë nga problemet që shtrohen për zgjidhje në organizatat apo programet publike nuk kanë zgjidhje të lehta dhe të thjeshta. Shpesh burimet e disponueshme nuk janë të mjaftueshme dhe të përshtatshme për të formuluar zgjidhje efektive. Për më tepër, vendimet lidhur me strategjitë, prioritetet, qëllimet dhe objektivat merren shpesh në kontekste me karakter të theksuar politik, ku përplasen interesa konkurruese në nivele të ndryshme, karaktere të ndryshme administratorësh publikë dhe ku shpesh parimet braktisen në emër të arritjes së kompromiseve. Në këto rrethana, edhe pse qëllimi i sistemeve të matjes është të ndihmojë në përmirësimin e performancës, nëpërmjet ndikimit në vendim-marrje, ato nuk mund të pritët të kontrollojnë apo diktojnë se cilat do të jenë këto vendime. Sistemet e matjes së performancës synojnë të injektojnë informacion objektiv, të orientuar nga rezultatet në procesin vendim-marrës, por ndodh që edhe në nivele të ulëta menaxheriale ato mund të injorohen dhe nuk do të përdoren automatikisht.

Një vështirësi tjetër ka të bëjë me faktin se jo të gjitha organizatat dhe programet publike mund ta përshtasin me lehtësi matjen e performancës. Nëse zhvillimi i matësave të performancës për organizatat me karakter prodhues, me sisteme të prekshme të ofrimit të shërbimeve, është relativisht i thjeshtë; po ky proces do të jetë shumë më i vështirë në organizatat, aktiviteti i të cilave ka vetëm lidhje indirekte me rezultatet e synuara. Psh. në një agjensi e mbrojtjes së mjedisit, e cila

ka programe që synojnë në mënyrë konstante përmirësimin e cilësisë së ujit dhe të ajrit, rezultatet jo vetëm që janë tepër afatgjatë, por egzistojnë edhe faktorë të paprekshëm apo lidhjet rastësore në një rrjet kompleks faktorësh ndikues, gjë që e bën mjaft sfiduese zhvillimin e matësave të dobishëm të performancës.

Njësitë e orientuara nga politikat, të tilla si agjensitë planifikuese, programet e kërkimit apo zyrat e analizës dhe vlerësimit, mund ta kenë të vështirë të inkorporohen në sistemet e matjes së performancës, sepse ndikim i tyre në rezultatet e prekshme është shpesh i vështirë të veçohet dhe sepse këto rezultate, shpesh, nuk pritet të materializohen për vite apo dekada. Prandaj, matësat vjetorë të rezultateve mund të duken ndonjëherë si pa kuptim apo prezantim slajdesh pa vlerë. Në mënyrë të ngjashme, është shpesh e vështirë, për të mos thënë e pamundur, të matet ndikimi i funksioneve mbështetëse, si psh. mirëmbajtja, shërbimi korrier, furnizimi etj., nga këndvështrimi i përmirësimit të efektivitetit të shërbimeve të ofruara nga njësitë, të cilave ju shërbejnë dhe për këtë arsye matësat e pasojave për këto funksione, shpesh, nuk zhvillohen. Për më tepër, në programet parandaluese që synojnë psh. kufizimin e përhapjes së sëmundjeve ose minimalizimin e dëmtimeve të shëndetit / pronës etj., rezultatet e të cilave (nga këndvështrimi i ndikimeve negative që nuk ndodhin) mund të jetë mjaft i vështirë të kapet nga matësat e performancës.

Pavarësisht nga sa më sipër, menaxherët dhe administratorët e orientuar nga rezultatet, në organizatat publike, duhet të jenë seriozisht të preokupuar me ndjekjen e performancës së programeve të tyre dhe atje ku nuk ka vlerë apo mundësi të maten sistematikisht rezultatet aktuale, përsëri do të ishte e dobishme të monitorohen matësa imediatë, të lidhura me çështje të tilla si sasia e punës së kryer, respektimi i afateve kohore dhe cilësia e punës, eficienta e kryerjes së saj, shkalla në të cilën i përgjigjet nevojave të qytetarëve / klientëve dhe realizimi i buxhetit të parashikuar. Nuk ka rëndësi se sa të kufizuar apo të kuptueshëm janë këta tregues, por është e rëndësishme të njihet dhe pranohet që fillim se sistemet e matjes së performancës sigurojnë të dhëna përshkruese (deskriptive), jo rigorozisht vlerësuese. Kjo do të thotë se matësat e performancës në vetvete nuk sigurojnë një paraqitje të qartë shkallë-pasojë apo të shkallës në të cilën një program apo agjensi është përgjegjëse për gjenerimin e rezultateve të observuara. Edhe pse sistemet e performancës prodhojnë të dhëna, të cilat shpesh mund të përdoren në vlerësime më strikte të programeve, duhet bërë kujdes që të matësat e performancës të mos interpretohen në mënyrë të tepruar.

Matësat e performancës, nga ana tjetër, mund të inkurajonë shfaqjen e reagimeve të padëshiruara. Edhe pse logjika e matjes së performancës kërkon që sigurimi i informacionit objektiv mbi performancën e agjensisë apo programit të çojë drejt vendimeve dhe veprimeve që e forcojnë atë,

kjo nuk do të ndodhë automatikisht. Matësat e papërshtatshëm apo tërësia e pabalancuar e treguesve mund të çojë në deformimin e qëllimeve dhe sjellje që e përkeqësojnë performancën. Më e keqja, megjithatë, ndodh kur abuzohet me matësat e performancës. Në rastet kur reagimi primar i stafit të lartë menaxherial ndaj performancës së ulët është shpallja e fajit dhe penalizimi për njësi, individë apo menaxherë të veçantë, të cilët mund të mos jenë realisht përgjegjës për të metat e vërejtura, ndikimi i sistemeve matës bëhet anti-produktiv dhe vetë performanca tenton drejt niveleve akoma më të ulëta.

Për më tepër, sistemet e matjes së performancës mund të kërkojnë shumë kohë dhe përpjekje. Agjensive publike iu nevojiten sisteme matjeje që ruajnë një ekuilibër të arsyeshëm ndërmjet dobishmërisë dhe kostove. Kur sisteme të tilla janë veçanërisht të fryra nga këndvështrimi i mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave dhe gjenreojnë pak informacione me interes për stafin menaxherial, atëherë ato nuk janë efektive në raport me koston. Përfundimisht, sistemet e matjes së performancës përmbajnë në vetvete riskun e injorimit të tyre. Disa agjensi investojnë burime në mirëmbajtjen e sistemeve të matjes, por rrallëherë i shqyrtojnë me seriozitet të dhënat e grumbulluara. Që sistemi të ndihmojë në përmirësimin e performancës ai duhet të vihet në përdorim. Paisja e automjeteve me spidometër nuk e rrit automatikisht sigurinë në trafikun rrugor. Në mënyrë analoge, matësat e performancës në vetvete nuk kanë shanse ta përmirësojnë performancën, nëse ata nuk përdoren me synimin për menaxhimin e agjensive dhe programeve publike në mënyrë më efektive.

Përcaktimi i treguesve të performancës

Koncepte bazë

Pasi janë identifikuar pasojat e synuara të programit dhe kriteret e tjera të performancës është e domosdoshme t'u përgjigjemi, ndër të tjera, pyetjeve të tilla si:

- ▶ Si duhen zhvilluar matësat e duhur?
- ▶ Cilat janë karakteristikat e matësve efektivë të performancës?
- ▶ Ku gjenden të dhënat e nevojshme për të operacionalizuar matësat e performancës?
- ▶ Çfarë testesh bazë të matjes duhet të kalojnë këta matës?

Specifikimi i të dhënave

Në këtë moment është e nevojshme të skicohen formatet, në të cilat do të specifikohen treguesit e performancës. Ato më të zakonshmet përfshijnë vlerat absolute, mesataret, përqindjet, raportet numerike dhe indekset. Këto formate sigurojnë mjaft opsione për përcaktimin e treguesve që përfaqësojnë sa më mirë dimensionet e performancës që do të matet.

Vlerat absolute dhe mesataret. Ndonëse disa autorë mund të mos jenë dakort, *vlerat absolute* shpesh ofrojnë informacion të drejtpërdrejtë mbi disa matësa të performancës. Psh. rezultatet e programeve maten zakonisht me vlera absolute (km e autostradës së ndërtuar, numri i krimeve të zbuluara etj). Po ashtu, edhe matësat e efektivitetit shpesh observohen në formën e vlerave absolute, psh. një agjensi e zhvillimit ekonomik rajonal mund të ndjekë në këtë mënyrë numrin e vendeve të reja të punës. Përdorimi i vlerave absolute për matjen e rezultateve dhe pasojave zotëron avantazhin e portretizimit të shkallës aktuale të operacioneve dhe impakteve dhe kjo është shpesh ajo për të cilën interesohen më shumë menaxherët e linjës.

Në disa raste, megjithatë, *mesatarja statistike* mund të përdoret për të përmbledhur të dhënat e performancës dhe për të siguruar një tablo më të qartë sesa vlerat absolute të madhësive. Në përpjekje për të përmirësuar shërbimin e klientit, mund të observohet mesatarja e ditëve të nevojshme për kthimin e përgjigjes ndaj ankesave. Në mënyrë të ngjashme mund të përdoret edhe mesatarja e ponderuar apo mediana e një treguesi të observuar. Në veçanti kjo e fundit, siguron një informacion më të lexueshëm, sepse ajo e shpreh matjen më tepër mbi bazën e “rasteve tipike” sesa të agreguara.

Përqindjet dhe raportet. Keto formate kanë të bëjnë me statistikën relacionuese, e cila mund t'i shprehë shpesh matësat e performancës në një kontekst më kuptimplotë. Përqindjet mund të jenë veanërisht të dobishme, kur nevojitet transmetimi i informacionit në formën e numrit të rasteve të pasojave të dëshirueshme (të suksesshme) përkundrejt totalit të rasteve. Shprehja e treguesve të performancës në përqindje mund të jetë më e mirë se mesatarja, veçanërisht kur bëhet fjalë për standarte të shërbimeve apo vendosjen e niveleve të synuara.

Në disa raste, për shkak të llojit të treguesve matës preferohet të përdoret jo përqindja, por rastet e observuara për 1.000, 10.000 apo 100.000 banorë (psh. numri i mjekëve, mësuesve etj). Përdorimi i raporteve në sistemet e matjes së performancës është me vlera të shumëfishta, kur bëhet fjalë për dimensione të tilla si efienca, produktiviteti, kosto-efektiviteti. Shumë prej këtyre treguesve përcaktohen si raporte të rezultateve apo pasojave përkundrejt burimeve, psh. kosto për njësi produkti / shërbimi.

Akoma më e rëndësishme, megjithatë, është se përqindjet dhe raportet janë të dobishme sepse ato standartizojnë matjet nga këndvështrimi i disa faktorëve bazë, të cilat në fakt ndihmojnë kontrollin e këtyre faktorëve në interpretimin e rezultateve. Këto formate ndihmojnë gjithashtu në realizimin e krahasimeve të vlefshme lidhur me performancën në periudha të ndryshme kohore, ndërmjet njësive të agjensisë apo me agjensi të tjera.

Indekset. Këto janë tregues të cilët llogariten si kombinim i disa matësive apo variablave përbërës të një matësi të vetëm përmbledhës. Rasti më tipik është observimi i indeksit të çmimeve nga autoritetet monetare të vendeve të ndryshme, me qëllim vlerësimin e politikave të tyre monetare. Për shkak se indekset përftohen prej kombinimit të një numri treguesish të tjerë në një shkallë të re, disa prej tyre mund të duken abstraktë, nëse nuk përcatohen disa intervale vlerash lidhur me interpretimin e tyre. Indekset mund të përdoren si matësa të performancës në një shumëllojshmëri programesh.

Psh. indeksi i ndotjes së ajrit apo ujit është një matës i standartizuar që informon rregullisht komunitetin mbi nivelin përkatës të ndotjeve, krahasuar me vlerat maksimale të lejuara!

Burimet e të dhënave të performancës

Të dhënat e përdorura në sistemet e matjes së performancës vijnë nga një shumëllojshmëri burimesh dhe kjo shkakton implikime lidhur me kostot dhe përpjekjet për grumbullimin, përpunimin, cilësinë dhe përshtatshmërinë e tyre. Në disa raste, të dhënat e duhura egzistojnë në dokumente ose sisteme që përdoren dhe mirëmbahen për qëllime të tjera, por mund t'i shërbejnë edhe matjes së performancës. Ndërsa në raste të tjera, të dhënat për matësit e performancës duhet të grumbullohen specifikisht për qëllimin e matjes.

- ▶ Kategoritë e të dhënave të listuara më poshtë, përbëjnë burimet kryesore të të dhënave të performancës:
- ▶ Kompilime të të dhënave egzistuese
- ▶ Arkivat e agjensisë
- ▶ Testet
- ▶ Vëzhgimet
- ▶ Kontaktet pas transaksioneve (follow-up)
- ▶ Formularët e përgjigjeve të klientëve
- ▶ Observimet direkte
- ▶ Instrumenta të projektuar posaçërisht

Besueshmëria dhe vlefshmëria

Besueshmëria. Duke u shprehur në mënyrë teknike, treguesit e performancës janë matësa të performancës të përcaktuar në mënyrë operacionale lidhur me mënyrën si kryhet aktualisht matja ose si grumbullohen të dhënat. Psh. treguesi operacional për numrin e studentëve që hyjnë në sistemin shtetëror universitar, çdo vit, mund të jetë numri i studentëve të regjistruar në vitin paraardhës, të cilët kanë ndjekur për herë të parë tre apo më shumë module lëndësh, ashtu siç rezultojn nga sistemet e sekretarive mësimore të këtyre universiteteve.

Besueshmëria e treguesve të tillë të performancës varet nga fakti se sa objektiv dhe të saktë janë ata. Psh. nëse e njëjta kërkesë (pyetje) e përsëritur për informacion ndaj sekretarive mësimore të universiteteve merr çdo herë si përgjigje numra të ndryshëm, matësit do t'i mungojë konsistenca dhe nuk do të jetë i besueshëm. Vërtet mund të përftohet një interval vlerash mbi numrin e studentëve të regjistruar, por ky nuk do të jetë një tregues i saktë.

Mungesa e klasifikatorit të brendshëm (inter-rater) të një programi apo agjensie mund të shkaktojë gjithashtu devijime të konsiderueshme lidhur me besueshmërinë. Edhe nëse psh. disa observues të trajnuar, që kanë për detyrë klasifikimin (rating) e gjendjes së rrugëve në qytet, vëzhgojnë të njëjtin seksion rruge, në të njëjtën kohë, duke përdorur të njëjtat procedura, përkufizime, kategori dhe forma klasifikimi, rezultatet do të jenë të ndryshme, pasi do të varen mjaft nga subjektiviteti i observuesit.

Vlefshmëria. Ndërsa besueshmëria varet nga objektiviteti dhe precizioni, vlefshmëria e matësit të performancës i referohet përshtatshmërisë, shkallës në të cilën një tregues lidhet drejtpërdrejt dhe në mënyrë përfaqësuese me dimensionin e performancës për të cilën interesohemi. Shumica e matësive të performancës që merren në shqyrtim zakonisht tentojnë të jenë, të paktën në njëfarë mënyre, të përshtatshëm dhe të lidhur me programin që monitorohet, por çështja e vlefshmërisë së tyre shpesh reduktohet në atë se në ç'skallë ato sigurojnë tregues të drejtë dhe të paanshëm të aspektit të performancës që na intereson.

Zhvillimi i treguesve të vlefshëm të efektivitetit të disa programeve është veçanërisht sfiduese, sepse pasojat e dëshiruara mund të jenë disi të shpërndara dhe vetëm pjesërisht të lidhura me programin, apo të ndikuara nga një numër faktorësh të tjerë përtej kontrollit të programit. Psh. një sistem monitorimi i performancës për shërbimin diplomatik të një vendi mund të ndjekë përdorimin e burimeve, numrin e sesioneve strategjike, numrin e kontakteve me përfaqësues të vendeve të tjera, numrin e marrveshjeve të nënshkruara etj., por në fakt pjesa më e madhe e punës në këtë sektor kryhet në mënyrë informale.

Kufizimet e matjes së performancës

Matja e performancës nuk është, megjithatë, një “mjet çudibërës” për të gjitha problemet dhe sfidat që ndeshin programet dhe organizatat efektive. Shumë nga problemet që shtrohen për zgjidhje në organizatat apo programet publike nuk kanë zgjidhje të lehta dhe të thjeshta. Shpesh burimet e disponueshme nuk janë të mjaftueshme dhe të përshtatshme për të formuluar zgjidhje efektive. Për më tepër, vendimet lidhur me strategjitë, prioritetet, qëllimet dhe objektivat merren shpesh në kontekste me karakter të theksuar politik, ku përplasen interesa konkurruese në nivele të ndryshme, karaktere të ndryshme administratorësh publikë dhe ku shpesh parimet braktisen në emër të arritjes së kompromiseve.

Një vështirësi tjetër ka të bëjë me faktin se jo të gjitha organizatat dhe programet publike mund ta përshtasin me lehtësi matjen e performancës. Nëse zhvillimi i matësave të performancës për organizatat me karakter prodhues, me sisteme të prekshme të ofrimit të shërbimeve, është relativisht i thjeshtë; po ky proces do të jetë shumë më i vështirë në organizatat, aktiviteti i të cilave ka vetëm lidhje indirekte me rezultatet e synuara.

Psh. në një agjensi e mbrojtjes së mjedisit, e cila ka programe që synojnë në mënyrë konstante përmirësimin e cilësisë së ujit dhe të ajrit, rezultatet jo vetëm që janë tepër afatgjatë, por egzistojnë edhe faktorë të paprekshëm apo lidhjet rastësore në një rrjet kompleks faktorësh ndikues, gjë që e bën mjaft sfiduese zhvillimin e matësave të dobishëm të performancës.

Në mënyrë të ngjashme, është shpesh e vështirë, për të mos thënë e pamundur, të matet ndikimi i funksioneve mbështetëse, si psh. mirëmbajtja, shërbimi korrier, furnizimi etj., nga këndvështrimi i përmirësimit të efektivitetit të shërbimeve të ofruara nga njësitë, të cilave ju shërbejnë dhe për këtë arsye matësat e pasojave për këto funksione, shpesh, nuk zhvillohen. Për më tepër, në programet parandaluese që synojnë psh. kufizimin e përhapjes së sëmundjeve ose minimalizimin e dëmtimeve të shëndetit / pronës etj., rezultatet e të cilave (nga këndvështrimi i ndikimeve negative që nuk ndodhin) mund të jetë mjaft i vështirë të kapet nga matësat e performancës.

Menaxherët dhe administratorët e orientuar nga rezultatet, në organizatat publike, duhet të jenë seriozisht të preokupuar me ndjekjen e performancës së programeve të tyre dhe atje ku nuk ka vlerë apo mundësi të maten sistematikisht rezultatet aktuale, përsëri do të ishte e dobishme të monitorohen matësa imediatë, të lidhura me çështje të tilla si sasia e punës së kryer, respektimi i afateve kohore dhe cilësia e punës, eficienta e kryerjes së saj, shkalla në të cilën i përgjigjet nevojave të qytetarëve / klientëve dhe realizimi i buxhetit të parashikuar.

Nuk ka rëndësi se sa të kufizuar apo të kuptueshëm janë këta tregues, por është e rëndësishme të njihet dhe pranohet që fillim se sistemet e matjes së performancës sigurojnë të dhëna përshkruese (deskriptive), jo rigorozisht vlerësuese. Kjo do të thotë se matësat e performancës në vetvete nuk sigurojnë një paraqitje të qartë shkallë-pasoje apo të shkallës në të cilën një program apo agjensi është përgjegjëse për gjenerimin e rezultateve të observuara. Edhe pse sistemet e performancës prodhojnë të dhëna, të cilat shpesh mund të përdoren në vlerësime më strikte të programeve, duhet bërë kujdes që të matësat e performancës të mos interpretohen në mënyrë të tepruar.

Matësat e papërshtatshëm apo tërësia e pabalancuar e treguesve mund të çojë në deformimin e qëllimeve dhe sjellje që e përkeqësojnë performancën. Më e keqja, megjithatë, ndodh kur abuzohet me matësat e performancës. Në rastet kur reagimi primar i stafit të lartë menaxherial ndaj performancës së ulët është shpallja e fajit dhe penalizimi për njësi, individë apo menaxherë të veçantë, të cilët mund të mos jenë realisht përgjegjës për të metat e vërejtura, ndikimi i sistemeve matës bëhet anti-produktiv dhe vetë performanca tenton drejt niveleve akoma më të ulëta.

Agjensive publike iu nevojiten sisteme matjeje që ruajnë një ekuilibër të arsyeshëm ndërmjet dobishmërisë dhe kostove. Kur sisteme të tilla janë veçanërisht të fryra nga këndvështrimi i mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave dhe gjenreojnë pak informacione me interes për stafin menaxherial, atëherë ato nuk janë efektive në raport me koston. Përfundimisht, sistemet e matjes së performancës përmbajnë në vetvete riskun e injorimit të tyre.

Disa agjensi investojnë burime në mirëmbajtjen e sistemeve të matjes, por rrallëherë i shqyrtojnë me seriozitet të dhënat e grumbulluara. Që sistemi të ndihmojë në përmirësimin e performancës ai duhet të vihet në përdorim. Paisja e automjeteve me spidometër nuk e rrit automatikisht sigurinë në trafikun rrugor. Në mënyrë analoge, matësat e performancës në vetvete nuk kanë shanse ta përmirësojnë performancën, nëse ata nuk përdoren me synimin për menaxhimin e agjensive dhe programeve publike në mënyrë më efektive.

Lindja dhe zhvillimi i BSC

Matja e performancës është një element i rëndësishëm i procesit të menaxhimit strategjik. Ndërkohë që zhvillohen strategji të reja dhe sisteme inovative operimi për të arritur rezultate të larta, nevojiten mënyra të reja për matjen e performancës e për të monitoruar qëllimet dhe proceset e reja. “Çfarë mat është ajo çfarë merr” - me këtë fjali Kaplan dhe Norton prezantuan konceptin e tyre të Balanced Scorecard (BSC) në vitin 1992, e cila e vendos strategjinë e organizatës në qendër të sistemit të matjes së performancës.

Që atëhere Balanced Scorecard është përqafuar nga shumë organizata dhe studiuesit kanë dokumentuar aftësinë e saj për të çuar organizatën në arritjen e rezultateve të larta të performancës. Më poshtë do të paraqitet një historik i shkurtër i zhvillimit të BSC, si mund të implementohet ajo, nga se përbëhet, si dhe disa prej avantazheve dhe kritikave kryesore që i janë bërë kësaj metode.

Në vitin 1990, Nolan Norton Institute, një degë kërkimi e KPMG, sponsorizoi një studim një vjeçar që u ndërmor në disa organizat në lidhje me të ardhmen e sistemeve të matjeve të performancës në organizata. David Norton, CEO i Nolan Norton ishte udhëheqësi i studimit dhe Robert Kaplan shërbeu si konsulent akademik. Dymbëdhjetë organizata që formuan grupin fillestar të studimit besonin se mbështetja, ekskluzivisht, vetëm mbi matjet e performancës financiare po i çonte organizatat e tyre në drejtim të gabuar. Studimi eksploroj metoda të reja të matjes së performancës.

Kaplan, Norton dhe përfaqësuesit e dymbëdhjetë organizatave u takuan çdo dy muaj gjatë gjithë vitit 1990 për të zhvilluar një model të ri të matjes së performancës. Ata filluan me analizën e rasteve studimore, të cilat përfshinin sisteme inovative të matjes së performancës. Idetë që u morën në shqyrtim përfshinin vlerën e klientëve, matjet e produktivitetit dhe të cilësisë, planet e reja të kompensimit dhe një “Corporate Scorecard” që u prezantua në një rast studimor të quajtur Analog Devices (Kaplan & Norton, 1996).

Grupi e prezantoi scorecard-in si sistemin më premtues të matjes së performancës dhe e quajtën atë Balanced Scorecard (Vlerësimi i Balancuar me Pikë). Ky sistem përbëhej nga katër këndvështrime – *financiare, e klientit, e proceseve të brendshme dhe e mësimit dhe rritjes*. Matja e performancës me BSC vendosi një barazpeshë midis treguesve udhëheqës dhe të shkuar, objektivave afatshkurtër dhe afatgjatë, si dhe midis këndvështrimeve të performancës së jashtme dhe të brendshme.

Kaplan dhe Norton përmbledhën rezultatet e studimit të tyre në artikullin e botuar në Harvard Business Review në vitin 1992, “The Balances Scorecard-Measures that Drive Performance”. Artikulli bëri mjaft jehonë dhe shënoi fillimin e një gjenerate të re të matjes së performancës. Përfaqësi entuziast që i bënë disa organizata artikullit të HBR i ktheu ato në adoptues të hershëm të BSC dhe koncepti u zhvillua më tej. Sistemi i ri i matjes u përdor për të komunikur dhe ndryshuar strategjitë organizative nga fokusimi vetëm afatshkurtër, historik dhe financiar në një strategji intensive, e fokusuar tek klienti dhe me vlerë të shtuar. U krijuan në këtë mënyrë bazat e lidhjes së parë ndërmjet metrikës së performancës dhe strategjisë.

Artikulli i dytë Kaplan & Norton në lidhje me BSC, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, vuri theksin mbi rëndësinë e kësaj lidhjeje. Zhvendosja nga një mjet i matjes së performancës në një sistem strategjik të menaxhimit të performancës vazhdoi me prezantimin nga Kaplan & Norton (1996) të artikullit të tretë në HBR, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”.

Puna e mëtejshme me drejtuesit ekzekutivë të disa organizatave çoi në eksperiencë me BSC, të cilat demonstruan që matjet e shpërndara tek katër kënvështrimet e sipërpërmendura mund të drejtonin efektivisht një strategji të vetme. Ata besuan që vëmendja tek të gjitha këndvështrimet do të çonte në një performancë të ardhshme financiare të përmirësuar. BSC filloi të përdorej si një strukturë për procese bazë manaxheriale të tilla si alokimi i burimeve, buxhetimi dhe planifikimi, vendosja e qëllimeve dhe zhvillimi i punonjësve.

Në vitin 2000, Kaplan & Norton shkruan artikullin e tyre të katërt në HBR, “Having Trouble With Your Strategy? Than Map It”. Ky artikull përshkruan në mënyrë specifike se si strategjia mund të lidhet në mënyrë eksplicite me këndvështrimet e BSC. Gjatë studimeve të tyre tek

organizatat adoptuese të hershme të BSC, Kaplan & Norton kuptuan gjithnjë e më qartë se BSC ishte shumë më tepër se sa thjesht një mjet për matjen e performancës. Ajo rezultoi një strukturë complete për implementimin dhe ekzekutimin e strategjisë.

Me qëllim që të implementonin në mënyrë efektive strategjinë në të gjithë organizatën, ajo duhe të segmentohet në një grup matësish të performancës, të cilat ndikojnë atë. Këta përcaktues të performancës janë matjet, të cilat përbëjnë BSC prej secilës nga këndvështrimet: të klientit, të proceseve të brendshme dhe të mësimit dhe rritjes. Me qëllim që të përcaktojë cilët matës përfundimisht drejtojnë strategjinë, duhet që nga objektivat strategjike të zhvillohen fillimisht një seri marrdhëniesh shkak-efekt. Ilustrimet e të gjitha këtyre marrdhënieve dhe lidhjeve janë ato që Kaplan & Norton i quajnë harta të strategjisë. BSC është përvetësuar dhe përdorur kaq gjerësisht, sa në vitin 1996 Harvard Business Review e klasifikoi atë si një nga 75 idetë më influencuese të shekullit të njëzetë.

Ç'është BSC?

Koncepti i balancimit është themelor në BSC. Në të vërtetë, pjesëmarrësit e zgjedhën këtë emër për të reflektuar barazpeshën që sigurohet nga katër këndvështrimet e kësaj strukture: financiare, e klientëve, e proceseve të brendshme të organizatës dhe e mësim - zhvillimit. Me qëllim që të garantojë këtë balancë, BSC ruan matjet tradicionale financiare për të vlerësuar vendimet e mëparshme, por gjithashtu përfshin matje të lidhura me performancën e ardhshme. BSC iu ofron menaxherëve një vështrim të përgjithshëm mbi organizatën, e cila përfshin burimet e brendshme dhe të jashtme të informacionit, duke përdorur një kombinim të treguesve udhëheqës dhe atyre që dokumentojnë performancën e shkuar.

Sot, shumë organizata përdorin një kombinim të matjeve financiare dhe jofinanciare ashtu siç sugjeron dhe BSC. Matjet, sidoqoftë, shpesh përdoren nga organizatat dhe / apo njësitë e tyre përbërëse pavarësisht nëse matjet lidhen ose jo me strategjinë e veçantë të organizatës. Me qëllim që të sigurohen përfitime prej BSC, organizata duhet të zgjedhë një kombinim të matjeve, të cilat kanë lidhje me strategjinë e saj të veçantë. Kaplan & Norton argumentojnë se vështrimi gjithpërfshirës i BSC i siguron stafit menaxherial një mjet për të vendosur lidhjen strategjike midis matjeve të performancës së organizatës dhe objektivave të një strategjie të unifikuar. Matjet

në BSC më pas lidhen me objektivat financiarë të organizatës. Në këtë mënyrë, Kaplan & Norton argumentojnë se ky sistem i ruan përfitimet e matjeve financiare për të vlerësuar rezultatet e arritura, ndërkohë që eliminon fokusin vetëm tek matjet financiare afatshkurtra.

Fillimisht, Kaplan & Norton e konceptuan BSC si një sistem të përmirësuar të matjes së performancës për të implementuar strategjinë organizative. Ndërsa koncepti u aplikua në organizata, implementuesit e hershëm filluan të integronin matjet e performancës me strategjinë organizative dhe të përdornin BSC si një strukturë për shumë funksione menaxheriale, të tilla si vendosja e qëllimeve, buxheti, dhe kompesimi e shpërblimi. Në këtë mënyrë, BSC u shndërrua gradualisht nga një sistem i matjes së performancës në një sistem të menaxhimit organizativ.

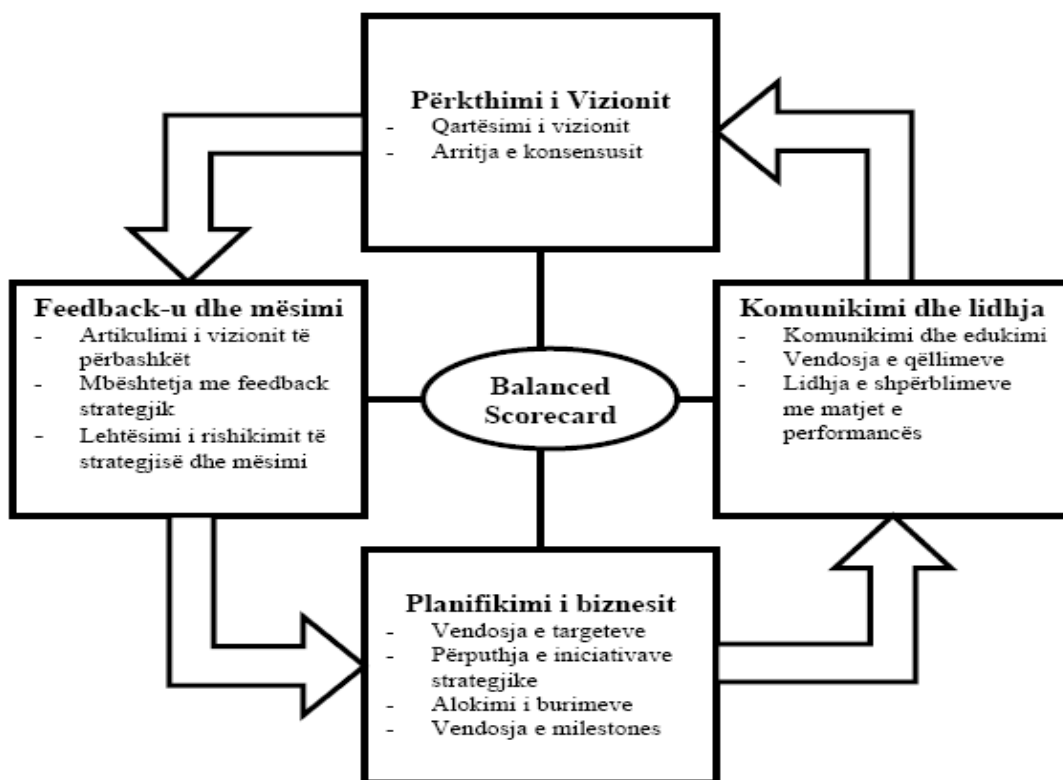
Proceset e menaxhimit strategjik

BSC i siguron menaxherëve një metodë për të implementuar katër procese të menaxhimit strategjik (Fig. 1.) të cilat individualisht ose të kombinuara mund të ndikojnë në lidhjen midis veprimeve afatshkurtra dhe objektiveve afatgjata. Zhvillimi i BSC përfshin një proces të përsëritshëm me objektivin e përputhjes së veprimeve të organizatës me strategjinë e saj. Për të përmbushur këtë objektiv, menaxhimi artikulon një strategji konçize për organizatën. Miratimi i kësaj strategjie është një nga proceset e para që duhet të ndërmarrë menaxhimi për një implementim efektiv të BSC. Kaplan & Norton argumentojnë që ky proces tenton të arrijë konsensus dhe frymë mirëkuptimi ndërmjet të gjithë drejtuesve të lartë të organizatës.

Procesi tjetër në përputhjen e veprimeve të organizatës me strategjinë është komunikimi i qëllimeve në të gjithë organizatën. Menaxhimi duhet të komunikojë me të gjitha nivelet, duke zhvilluar matje si në nivelin e njësisë së biznesit, ashtu edhe atë të punonjësve të veçantë. Ky grup i matjeve specifike i siguron punonjësve një kuptim më të mirë të strategjisë së organizatës nëpërmjet marrdhënieve shkak-pasojë. Duke siguruar matje individuale Kaplan & Norton argumentojnë se çdo punonjës arrin të kuptojë objektivat e organizatës dhe kontributin e tij në arritjen e këtyre objektiveve. Për të marrë përfitime prej BSC-së, të gjithë punonjësit duhet të rishikojnë në mënyrë aktive sistemin. Në këtë kuptim, duhet mbajtur vazhdimisht parasysh, që sistemi të përfshijë një “kontroll interaktiv”, pra jo pjesë e një menaxhimi nëpërmjet përjashtimeve ku matjet rishikohen vetëm kur ndodhin devijime nga plani.

Procesi i planifikimit të biznesit përfshin integrimin e planeve financiare dhe atyre të aktiviteteve thelbësore të organizatës. Menaxherët e përdorin BSC-në si një strukturë për vendime në lidhje me alokimin e burimeve dhe përzgjedhjen e niveleve të synuara (target). Sipas Kaplan & Norton, duke përdorur BSC, menaxherët duhet të implementojnë vetëm iniciativat të cilat janë në përputhje me strategjinë afatgjatë të organizatës. Në këtë mënyrë, BSC lidh procesin e buxhetimit me qëllimet strategjike të organizatës. Vendosja e niveleve të synuara, që shërbejnë si “gurë kilometrikë” për organizatën, është një hap tjetër në procesin e planifikimit të biznesit. Menaxherët “përkthejnë” pritshmëritë e tyre në lidhje me ndikimin e operacioneve aktuale në matje të performancës. Këto targete u sigurojnë menaxherëve një bazë për të rivlerësuar strategjinë e organizatës.

Figura 1. BSC dhe proceset e menaxhimit strategjik



Burimi: Kaplan & Norton, 1992

Lidhja midis strategjisë dhe matjeve të performancës ndihmohet nga një proces feedbacku dhe mësimi ku menaxhimi rivlerëson matjet e përzgjedhura në mënyrë të vazhdueshme, për të

përcaktuar nëse matjet përputhen me planet aktuale për organizatën. Përveç kësaj, menaxhimi monitoron rezultatet aktuale të operacioneve dhe rivlerëson strategjinë për të identifikuar modifikimet e nevojshme të strategjisë. Më pas, menaxhimi ndërmerr përshtatjet e nevojshme të strategjisë. Ky element i mësimit strategjik është një tipar dallues kryesor i BSC.

Duke zhvilluar një sistem të matjes së performancës, të përputhur me nevojat e çdo organizate specifike, BSC prodhon një grup të matjeve kritike të suksesit të cilat përdoren për të:

- Artikuluar strategjinë
- Komunikuar strategjinë
- Përputhur qëllimet organizative me ato individuale
- Lidhur buxhetet dhe targetet me strategjinë e organizatës
- Lidhur iniciativat strategjike ndërmjet tyre
- Lehtësuar mësimin nëpërmjet rishikimeve strategjike.

Lindja dhe zhvillimi i BSC

Koncepte bazë

Matja e performancës është një element i rëndësishëm i procesit të menaxhimit strategjik. Ndërkohë që zhvillohen strategji të reja dhe sisteme inovative operimi për të arritur rezultate të larta, nevojiten mënyra të reja për matjen e performancës e për të monitoruar qëllimet dhe proceset e reja. “Çfarë mat është ajo çfarë merr” - me këtë fjali Kaplan dhe Norton prezantuan konceptin e tyre të Balanced Scorecard (BSC) në vitin 1992, e cila e vendos strategjinë e organizatës në qendër të sistemit të matjes së performancës.

Balanced Scorecard është përqafuar nga shumë organizata dhe studiuesit kanë dokumentuar aftësinë e saj për të çuar organizatën në arritjen e rezultateve të larta të performancës. Më poshtë do të paraqitet një historik i shkurtër i zhvillimit të BSC, si mund të implementohet ajo, nga se përbëhet, si dhe disa prej avantazheve dhe kritikave kryesore që i janë bërë kësaj metode.

Në vitin 1990, Nolan Norton Institute, një degë kërkimi e KPMG, sponsorizoi një studim një vjeçar që u ndërmor në disa organizat në lidhje me të ardhmen e sistemeve të matjeve të performancës në organizata. David Norton, CEO i Nolan Norton ishte udhëheqësi i studimit dhe Robert Kaplan shërbeu si konsulent akademik. Dymbëdhjetë organizata që formuan grupin fillestar të studimit besonin se mbështetja, ekskluzivisht, vetëm mbi matjet e performancës financiare po i çonte organizatat e tyre në drejtim të gabuar. Studimi eksploroj metoda të reja të matjes së performancës.

Kaplan, Norton dhe përfaqësuesit e dymbëdhjetë organizatave u takuan çdo dy muaj gjatë gjithë vitit 1990 për të zhvilluar një model të ri të matjes së performancës. Ata filluan me analizën e rasteve studimore, të cilat përfshinin sisteme inovative të matjes së performancës. Idetë që u morën në shqyrtim përfshinin vlerën e klientëve, matjet e produktivitetit dhe të cilësisë, planet e reja të kompensimit dhe një “Corporate Scorecard” që u prezantua në një rast studimor të quajtur Analog Devices (Kaplan & Norton, 1996).

Grupi e prezantoi scorecard-in si sistemin më premtues të matjes së performancës dhe e quajtën atë Balanced Scorecard (Vlerësimi i Balancuar me Pikë). Ky sistem përbëhej nga katër këndvështrime – *financiare, e klientit, e proceseve të brendshme dhe e mësimit dhe rritjes*. Matja e performancës me BSC vendosi një barazpeshë midis treguesve udhëheqës dhe të shkuar, objektivave afatshkurtër dhe afatgjatë, si dhe midis këndvështrimeve të performancës së jashtme dhe të brendshme.

Kaplan dhe Norton përmbledhën rezultatet e studimit të tyre në artikullin e botuar në Harvard Business Review në vitin 1992, "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". Artikulli bëri mjaft jehonë dhe shënoi fillimin e një gjenerate të re të matjes së performancës. Përqafimi entuziast që i bënë disa organizata artikullit të HBR i ktheu ato në adoptues të hershëm të BSC dhe koncepti u zhvillua më tej. Sistemi i ri i matjes u përdor për të komunikur dhe ndryshuar strategjitë organizative nga fokusimi vetëm afatshkurtër, historik dhe financiar në një strategji intensive, e fokusuar tek klienti dhe me vlerë të shtuar.

Artikulli i dytë Kaplan & Norton në lidhje me BSC, "Putting the Balanced Scorecard to Work", vuri theksin mbi rëndësinë e kësaj lidhjeje. Zhvendosja nga një mjet i matjes së performancës në një sistem strategjik të menaxhimit të performancës vazhdoi me prezantimin nga Kaplan & Norton (1996) të artikullit të tretë në HBR, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System".

Puna e mëtejshme me drejtuesit ekzekutivë të disa organizatave çoi në eksperiencë me BSC, të cilat demonstruan që matjet e shpërndara tek katër kënvështimet e sipërpërmendura mund të drejtonin efektivisht një strategji të vetme. Ata besuan që vëmendja tek të gjitha kënvështimet do të çonte në një performancë të ardhshme financiare të përmirësuar. BSC filloi të përdorej si një strukturë për procese bazë manaxheriale të tilla si alokimi i burimeve, buxhetimi dhe planifikimi, vendosja e qëllimeve dhe zhvillimi i punonjësve.

Në vitin 2000, Kaplan & Norton shkruan artikullin e tyre të katërt në HBR, "Having Trouble With Your Strategy? Than Map It". Ky artikull përshkruan në mënyrë specifike se si strategjia mund të lidhet në mënyrë eksplicite me këndvështrimet e BSC. Gjatë studimeve të tyre tek organizatat adoptuese të hershme të BSC, Kaplan & Norton kuptuan gjithnjë e më qartë se BSC ishte shumë më tepër se sa thjesht një mjet për matjen e performancës. Ajo rezultoi një strukturë komplete për implementimin dhe ekzekutimin e strategjisë.

Me qëllim që të implementonin në mënyrë efektive strategjinë në të gjithë organizatën, ajo duhe të segmentohet në një grup matësish të performancës, të cilat ndikojnë atë. Këta përcaktues të performancës janë matjet, të cilat përbëjnë BSC prej secilës nga këndvështrimet: të klientit, të proceseve të brendshme dhe të mësimit dhe rritjes.

Me qëllim që të përcaktojë cilët matës përfundimisht drejtojnë strategjinë, duhet që nga objektivat strategjike të zhvillohen fillimisht një seri marrdhëniesh shkak-efekt. Ilustrimet e të gjitha këtyre marrdhëniesh dhe lidhjeve janë ato që Kaplan & Norton i quajnë harta të strategjisë. BSC është përvetësuar dhe përdorur kaq gjerësisht, sa në vitin 1996 Harvard Business Review e klasifikoi atë si një nga 75 idetë më influencuese të shekullit të njëzetë.

Ç'është BSC?

Koncepti i balancimit është themelor në BSC. Në të vërtetë, pjesëmarrësit e zgjedhën këtë emër për të reflektuar barazpeshën që sigurohet nga katër këndvështrimet e kësaj strukture: financiare, e klientëve, e proceseve të brendshme të organizatës dhe e mësim - zhvillimit.

Me qëllim që të garantojë këtë balancë, BSC ruan matjet tradicionale financiare për të vlerësuar vendimet e mëparshme, por gjithashtu përfshin matje të lidhura me performancën e ardhshme. BSC iu ofron menaxherëve një vështrim të përgjithshëm mbi organizatën, e cila përfshin burimet e brendshme dhe të jashtme të informacionit, duke përdorur një kombinim të treguesve udhëheqës dhe atyre që dokumentojnë performancën e shkuar.

Sot, shumë organizata përdorin një kombinim të matjeve financiare dhe jofinanciare ashtu siç sugjeron dhe BSC. Matjet, sidoqoftë, shpesh përdoren nga organizatat dhe / apo njësitë e tyre përbërëse pavarësisht nëse matjet lidhen ose jo me strategjinë e veçantë të organizatës. Me qëllim që të sigurohen përfitime prej BSC, organizata duhet të zgjedhë një kombinim të matjeve të cilat kanë lidhje me strategjinë e saj të veçantë. Kaplan & Norton argumentojnë se vështirimi gjithpërfshirës i BSC i siguron stafit menaxherial një mjet për të vendosur lidhjen strategjike midis matjeve të performancës së organizatës dhe objektivave të një strategjie të unifikuar

Fillimisht, Kaplan & Norton e konceptuan BSC si një sistem të përmirësuar të matjes së performancës për të implementuar strategjinë organizative. Ndërsa koncepti u aplikua në organizata, implementuesit e hershëm filluan të integronin matjet e performancës me strategjinë organizative dhe të përdornin BSC si një strukturë për shumë funksione menaxheriale, të tilla si vendosja e qëllimeve, buxhetimi, dhe kompesimi e shpërblimi. Në këtë mënyrë, BSC u shndërrua gradualisht nga një sistem i matjes së performancës në një sistem të menaxhimit organizativ.

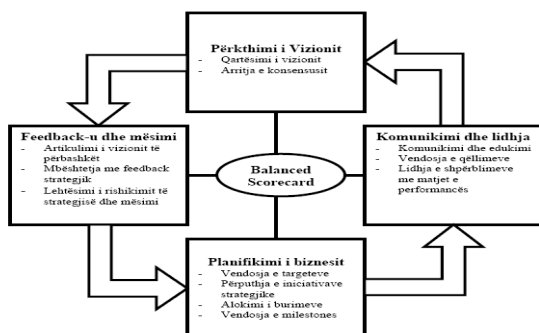
Proceset e menaxhimit strategjik

BSC i siguron menaxherëve një metodë për të implementuar katër procese të menaxhimit strategjik të cilat individualisht ose të kombinuara mund të ndikojnë në lidhjen midis veprimeve afatshkurtra dhe objektivave afatgjata. Zhvillimi i BSC përfshin një proces të përsëritshëm me objektivin e përputhjes së veprimeve të organizatës me strategjinë e saj. Për të përmbushur këtë objektiv, menaxhimi artikulon një strategji konçize për organizatën. Miratimi i kësaj strategjie është një nga proceset e para që duhet të ndërmarrë menaxhimi për një implementim efektiv të BSC. Kaplan & Norton argumentojnë që ky proces tenton të arrijë konsensus dhe frymë mirëkuptimi ndërmjet të gjithë drejtuesve të lartë të organizatës.

Procesi tjetër në përputhjen e veprimeve të organizatës me strategjinë është komunikimi i qëllimeve në të gjithë organizatën. Menaxhimi duhet të komunikojë me të gjitha nivelet, duke zhvilluar matje si në nivelin e njësive së biznesit, ashtu edhe atë të punonjësve të veçantë. Ky grup i matjeve specifike i siguron punonjësve një kuptim më të mirë të strategjisë së organizatës nëpërmjet marrdhënieve shkak-pasojë.

Duke siguruar matje individuale Kaplan & Norton argumentojnë se çdo punonjës arrin të kuptojë objektivat e organizatës dhe kontributin e tij në arritjen e këtyre objektivave. Për të marrë përfitime prej BSC-së, të gjithë punonjësit duhet të rishikojnë në mënyrë aktive sistemin. Në këtë kuptim, duhet mbajtur vazhdimisht parasysh, që sistemi të përfshijë një “kontroll interaktiv”, pra jo pjesë e një menaxhimi nëpërmjet përjashtimeve ku matjet rishikohen vetëm kur ndodhin devijime nga plani.

Menaxherët e përdorin BSC-në si një strukturë për vendime në lidhje me alokimin e burimeve dhe përzgjedhjen e niveleve të synuara (target). Sipas Kaplan & Norton, duke përdorur BSC, menaxherët duhet të implementojnë vetëm iniciativat të cilat janë në përputhje me strategjinë afatgjatë të organizatës. Në këtë mënyrë, BSC lidh procesin e buxhetimit me qëllimet strategjike të organizatës. Vendosja e niveleve të synuara, që shërbejnë si “gurë kilometrikë” për organizatën, është një hap tjetër në procesin e planifikimit të biznesit.



Lidhja midis strategjisë dhe matjeve të performancës ndihmohet nga një proces feedbacku dhe mësimi ku menaxhimi rivlerëson matjet e përzgjedhura në mënyrë të vazhdueshme, për të përcaktuar nëse matjet përputhen me planet aktuale për organizatën. Përveç kësaj, menaxhimi monitoron rezultatet aktuale të operacioneve dhe rivlerëson strategjinë për të identifikuar modifikimet e nevojshme të strategjisë. Më pas, menaxhimi ndërmerr përshtatjet e nevojshme të strategjisë. Ky element i mësimi strategjik është një tipar dallues kryesor i BSC.

Duke zhvilluar një sistem të matjes së performancës, të përputhur me nevojat e çdo organizate specifike, BSC prodhon një grup të matjeve kritike të suksesit të cilat përdoren për të:

- ▶ Artikuluar strategjinë
- ▶ Komunikuar strategjinë
- ▶ Përputhur qëllimet organizative me ato individuale
- ▶ Lidhur buxhetet dhe targetet me strategjinë e organizatës
- ▶ Lidhur iniciativat strategjike ndërmjet tyre
- ▶ Lehtësuar mësimin nëpërmjet rishikimeve strategjike.

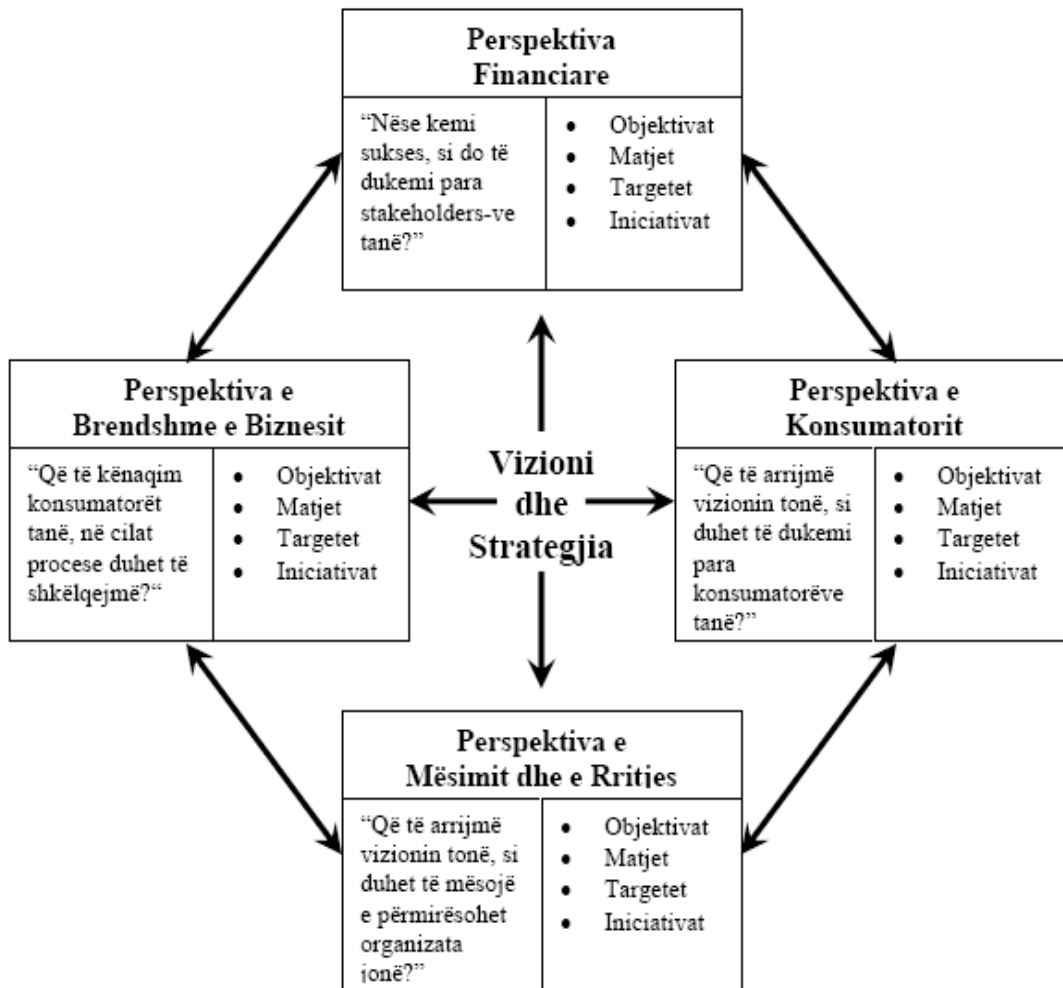
Këndvështrimet BSC

Me qëllim që të sigurojë një kuptim dhe komunikim të qartë të qëllimeve organizative, implementuesit e ndërtojnë BSC mbi struktura perspektive, të treguara në Fig. 1: financiare, të konsumatorit, të proceseve të brendshme të biznesit dhe të mësimit & rritjes. Katër këndvështrimet sigurojnë një metodë të vlerësimit të performancës, nëpërmjet një grupi matjesh të lidhura me strategjinë e organizatës. Kombinimi i matjeve të zgjedhura nga një njësi organizative, si pasojë, është unik e në përputhje me strategjinë e asaj njësie. Si rezultat i zgjedhjes së matjeve në bazë të kësaj metode, menaxhimi mund të përdorë matje specifike në këndvështrime të ndryshme dhe të konsiderojë matjen si tregues udhëheqës ose si një tregues të kaluar (të shkuar) të performancës.

Këndvështrimi financiar

Një objektivi strategjik i organizatës është të rrisë pasurinë e aksionerëve duke siguruar normë kthimi superiore. Këndvështrimi financiar fokusohet mbi vendosjen e një sistemi për të matur ndikimin ekonomik të veprimeve të mëparshme – efektin e veprimeve mbi rezultatin financiar të organizatës. Për këtë grup matjesh, BSC ruan matjet tradicionale të performancës së organizatës, bashkë me matësat, të cilët reflektojnë strategjinë dhe mjedisin në të cilin vepron një njësi e veçantë organizative.

Figura 1 Perspektivat (këndvështrimet) e BSC



Burimi: Kaplan & Norton, 1992

Ndërsa matësat specifike të zgjedhur nga një organizatë varen nga strategjia e njësisë së biznesit, matësat financiare përgjithësisht lidhen me përfitueshmërinë dhe përfshijnë:

- *Të ardhurat operationale*: një matës i të ardhurave – përfitimit minus shpenzimet, ashtu siç janë të raportuara në deklaratën e të ardhurave.
- *Norma e kthimit nga kapitali i përdorur*: një matës i përfitueshmërisë në lidhje me investimet e organizatës, i cili është i domosdoshëm për të gjeneruar përfitime. Ky matës siguron informacion në lidhje me atë se sa mirë organizata shfrytëzon investimet e saj.
- *Raportet e kapitalit të punës*: matës të cilët analizojnë tejkalimin e aseteve korente mbi detyrimet korente për një organizatë. Këta matës fokusohen tek aftësia e organizatës për të shlyer pa probleme detyrimet aktuale financiare.

- *Përqindja e rritjes së shitjeve sipas segmenteve*: një matës i cili siguron feedback në lidhje me ndryshimin në nivelin e shitjeve për secilin segment të biznesit.
- *Përfitueshmëria e konsumatorit dhe e linjës së produktit*: matës i cili tregon aftësinë e organizatës për të nxjerrë përfitime nga një konsumator i veçantë ose nga një produkt i veçantë.

Këndvështrimi i klientit

Me qëllim që të realizojë objektivat e saj financiarë të normës së kthimit superiore në afate të gjata kohore, një organizatë duhet të fokusohet tek mjedisi i jashtëm. Organizatat, zakonisht, arrijnë norma kthimi superiore, afatgjata, duke ofruar produkte dhe shërbime të cilat konsumatori i vlerëson. Sipas Kaplan & Norton, hapi i parë në perspektivën e konsumatorit është që menaxherët të identifikojnë konsumatorin dhe segmentet e tregut që organizata planifikon të targetojë. Pasi ata kanë identifikuar këtë segment, menaxherët përcaktojnë një grup matësash, të cilët reflektojnë vlerën që i ofrohet këtij segmenti nëpërmjet produktit apo shërbimit.

Matësat në këtë perspektivë sigurojnë një tregues të ndikimit mbi rezultatin konsumator të veprimeve të organizatës. Matësat bazë janë të lidhur me strategjinë e organizatës dhe përgjithësisht përfshijnë si më poshtë:

- *Fitimin nga klientët e rinj*: një vlerësim të shkallës me të cilën organizata rrit bazën e saj konsumatore dhe që mund të matet nëpërmjet shitjeve totale tek konsumatorët e rinj apo me numrin e konsumatorëve të rinj.
- *Mbajtja e klientit*: një matës i shkallës në të cilën organizata ruan marrëdhënie me konsumatorët përgjatë kohës.
- *Kënaqësia e klientit*: një tregues udhëheqës i fitimit dhe i mbajtjes së konsumatorit, i cili tregon se si organizata po plotëson nevojat aktuale të konsumatorëve dhe, përgjithësisht, matet duke anketuar konsumatorët në lidhje me eksperiencën e tyre me organizatën.
- *Pjesa e tregut*: një vlerësim i pjesës së shitjeve të një tregu të veçantë, që kryhet nga organizata dhe që përgjithësisht matet me njësi monetare shitje, njësi volumi të shitjeve apo numër konsumatorësh.

Këndvështrimi i proceseve të brendshme të organizatës

Këndvështrimi i proceseve të brendshme të organizatës siguron një prej hapësirave kryesore të dallimit midis sistemeve tradicionale të matjes së performancës dhe BSC, duke identifikuar dhe vlerësuar proceset e nevojshme për të arritur qëllimet e konsumatorëve dhe të aksionerëve. Kaplan & Norton identifikojnë dy ndryshime themelore që i atribuohen këtij këndvështrimi.

Së pari, sistemet tradicionale fokusohen mbi kontrollin dhe përmirësimin e proceseve ekzistuese brenda organizatës. Menaxherët vënë theksin mbi ekselencën në operacione dhe reduktimin e kostos në ofrimin e produkteve dhe shërbimeve. Në BSC, trajtimi konsiston në identifikimin e proceseve të nevojshme për të arritur objektivat financiarë dhe të konsumatorëve. Menaxherët e zgjerojnë vlerësimin përtej përmirësimeve të proceseve ekzistuese, të cilat mund të çojnë organizatën në përcaktimin se arritja e qëllimeve kërkon procese të reja, përveç përmirësimeve që i bëhen proceseve ekzistuese.

Së dyti, BSC e vë theksin tek procesi i novacionit. Sipas Kaplan & Norton, fokusi i sistemeve tradicionale është mbi “sekuencën afatshkurtër të krijimit të vlerës”, e cila përfshin ciklin aktual të operimit dhe ciklin e shërbimit pas shitjes – prodhimi dhe ofrimi i produktit ekzistues, dhe shërbimi ndaj konsumatorit ekzistues. Kaplan & Norton sugjerojnë që, me qëllim që të arrihet suksesi afatgjatë, një “sekuencë afatgjatë të krijimit të vlerës” mund të ishte një mjet më i fuqishëm për të përmirësuar performancën e ardhshme financiare. Për të krijuar këtë sekuencë afatgjatë të krijimit të vlerës, një organizatë duhet të kënaqë nevojat aktuale dhe të përmbushë nevojat në ndryshim të konsumatorëve ekzistues dhe të ardhshëm duke zhvilluar produkte dhe shërbime të reja. Si pasojë, këndvështrimi i proceseve të brendshme të organizatës përfshin matje të lidhura me krijim e vlerës në sekuenca të shkurta dhe të gjata kohore. Matësat tipikë të perspektivës së proceseve të brendshme të organizatës përfshijnë:

- *Cilësinë*: matja varet nga ajo se si organizata përkufizon apo përcakton objektivat e saj të cilësisë dhe mund të përftohet psh. nga feedbacku lidhur me numrin e njësive me defekt.
- *Koston*: matësat përmbajnë informacionin mbi çmimin e një përbërësi të produktit dhe koston totale të prodhimit të produktit, e cila përfshin kosto të tilla si porositja, defektet, dhe skedulimi.
- *Kohën*: matës që siguron feedback në lidhje me kohën që nga momenti kur një konsumator bën një porosi e deri kur organizata dorëzon produktin apo shërbimin.

- *Koha e prodhimit*: matet duke vlerësuar kohën që kërkohet për të plotësuar procesin e prodhimit të produktit.

Këndvështrimi i mësimi dhe rritjes

Mësimi dhe rritja përfshijnë identifikimin e infrastrukturës organizative që nevojitet për të krijuar një zhvillim të qëndrueshëm afatgjatë. Tre faktorët primarë të identifikuar si burime të mësimi dhe rritjes për një organizatë janë *njerëzit, sistemet e informacionit dhe proceset organizative*. Një organizatë do të ketë vështirësi në arritjen e rritjes afatgjatë në një treg konkurrues me infrastrukturën e saj ekzistuese. Kaplan & Norton argumentojnë që BSC siguron një mjet për të identifikuar mospërputhjet midis kapaciteteve ekzistuese dhe të atyre që nevojiten.

Pasi procesi i ka identifikuar këto mospërputhje, organizata mund të fokusohet tek mbyllja (reduktimi) i mospërputhjeve, duke përfshirë në sistemin e saj të matjes përmirësimet në infrastrukturën e organizatës. Ky këndvështrim përdor një kombinim të matësave të nevojshëm brenda organizatës, për të ndihmuar në ndjekjen e strategjisë së saj. Matësat bazë të kësaj perspektive përfshijnë:

- *Kënaqësinë e punonjësve*: zakonisht matet nëpërmjet pyetësorëve periodikë për elementë të tillë si vendimet e marra, aksesin ndaj informacionit të duhur për të kryer punën dhe kënaqësinë e përgjithshme me organizatën ku punojnë.
- *Mbajtjen e punonjësve*: një tregues i humbjes së kapitalit intelektual dhe i investimit afatgjatë të organizatës në trajnim, e cila zakonisht matet nëpërmjet qarkullimit të stafit kyç për organizatën.
- *Produktivitetin e punonjësve*: menaxhimi e vlerëson me një matës të thjeshtë, si e ardhura mesatare nga shitjet për punonjës.

Matësat e sistemeve të informacionit përfshijnë:

- *Përqindjen e proceseve që arrijnë cilësinë në kohën e duhur dhe feedbacku i kostos.*
- *Përqindjen e punonjësve në kontakt direkt me konsumatorët të cilët kanë*

akses on-line ndaj informacionit në lidhje me konsumatorët.

Shembuj të matësave të procesit organizativ janë :

- *Përputhja e stimujve ndaj punonjësve me faktorët e përgjithshëm të suksesit të organizatës*: e matur nëpërmjet përqindjes së punonjësve të njohur me BSC dhe

përqindjes së njësive të biznesit, të cilat aktualisht përputhin operacionet e tyre me objektivat e BSC.

- *Shkalla e përmirësimit në proceset e brendshme dhe të proceseve të bazuar tek konsumatori:* mund të vlerësohet duke përdorur matës të tillë, si matja e kohës që kërkohet për të përmirësuar performancën e një procesi p.sh. me 50%.

Kaplan & Norton e lidhin strategjinë e organizatës me një seri hipotezash dhe marrdhëniesh, në raport me shkakun dhe pasojën midis matësave e objektivave. Kombinimi i matësave financiare dhe jofinanciare, të zgjedhura nga BSC siguron një metodë për menaxhimin dhe verifikimin e marrdhënieve midis matjeve të rezultateve dhe faktorëve që ndikojnë në performancë. Me qëllim që t'u jepet informacion menaxherëve për të kryer këtë detyrë, BSC vendos një lidhje direkte midis strategjisë së organizatës dhe marrdhënieve të supozuara shkak - pasojë. Duke patur këtë informacion, menaxherët janë në gjendje të krijojnë matësa, të cilët sigurojnë feedback që ndihmon në arritjen e objektivave organizativë nga ana e tyre (Fig. 3.3).

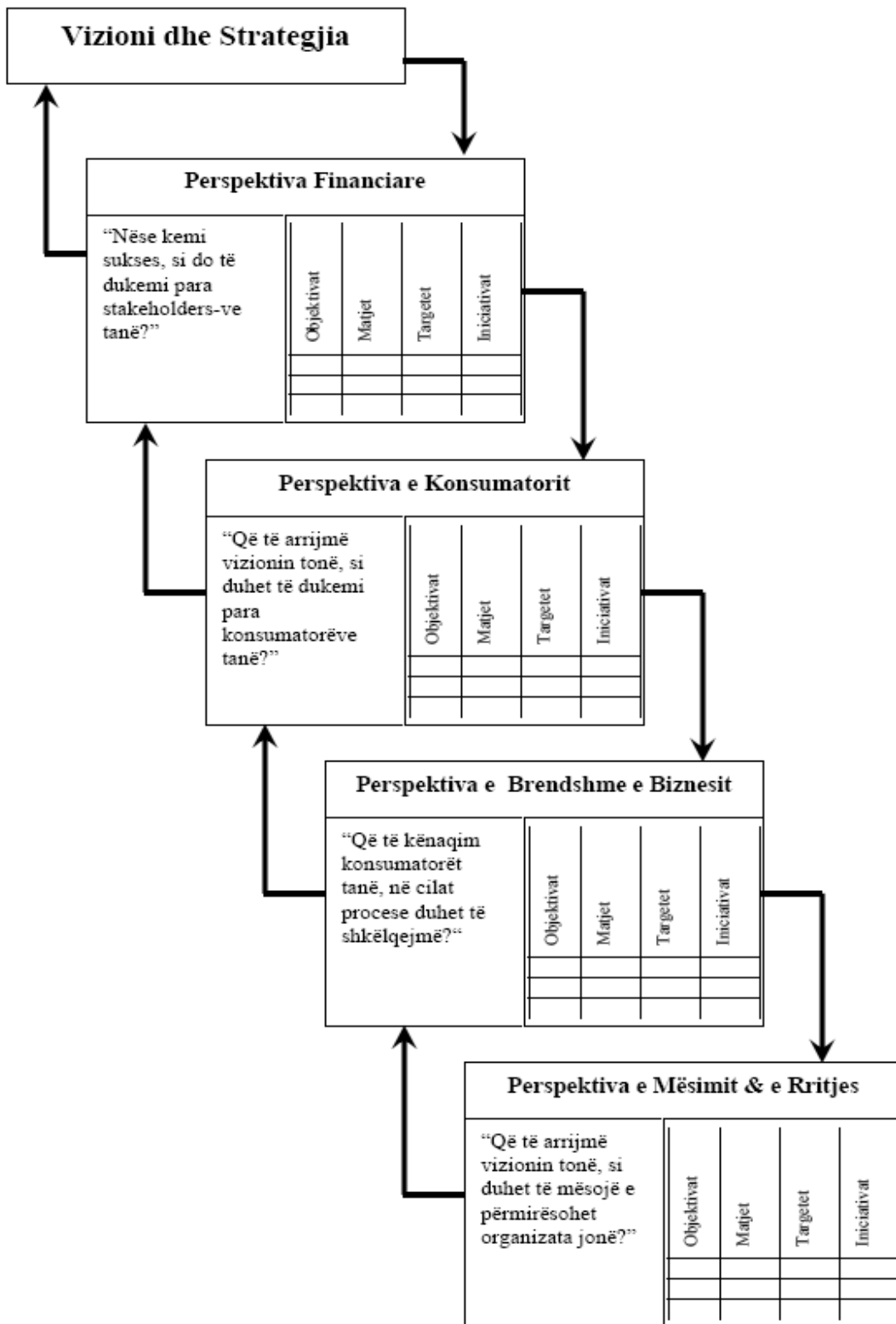
Secila prej katër perspektivave zakonisht përmban nga katër deri shtatë matësa. Me qëllim që tu mundësojë menaxherëve të marrin feedback nga afro 28 matësa të ndryshëm, BSC përfshin një grup matësash, të cilët menaxhimi i lidh me objektivat e një strategjie të unifikuar. Duke ndërtuar një sistem të matjes së performancës të drejtuar drejt një strategjie të unifikuar, BSC siguron një metodë për të theksuar balancat që menaxherët përpiqen të ruajnë ndërmjet matësave të performancës. Sipas Kaplan & Norton, meqenëse BSC drejton veprimet në ndjekjen e të gjitha objektivave drejt një strategjie të njëjtë të përgjithshme, veprimet individuale do të rezultojnë në sjellje të cilat janë në harmoni me qëllimet e organizatës.

Fokusi i kritikës ndaj matësave tradicionale financiare të performancës ka të bëjë me faktin se vënia e theksit mbi rezultatet afatshkurtra inkurajon sjelljen nën-optimizuese nga ana e menaxherëve. Përfshirja në grup edhe e matësave jofinanciare, në vetvete, nuk do të eliminojë sjelljet manipulative të menaxherëve, gjersa këto matësa (jofinanciare) mund të jenë, gjithashtu, subjekt i manipulimeve e veprimeve të menaxherëve. Për të minimalizuar këtë mundësi për manipulim, Kaplan & Norton propozojnë që organizatat të vlerësojnë çdo matës në BSC dhe të identifikojnë veprimet potenciale nën-optimizuese, të cilat do të mund të ndikonin mbi matjet. Menaxherët, më pas, do të mund të zhvillojnë matësa të tjerë, shtesë, për të dekurajuar këto veprime nën-optimizuese. Meqenëse këto matësa suplementare mund të bëjnë që BSC të përfshijë shumë tregues, Kaplan & Norton sugjerojnë që organizata të raportojë dhe vlerësojë këta tregues veçmas BSC-së.

Avantazhet e BSC

Vendosja e strategjisë në qendër të vëmendjes. Përkthimi i objektivave strategjikë në matësa, të përcaktuar nga ana sasiore, qartëson ekipet e menaxherëve në lidhje me strategjinë dhe ndihmon në zhvillimin e një konsensusi koherent. BSC vendos strategjinë dhe vizionin (jo kontrollin) në qendër, ofron qëllime në vend të një sjelljeje kontrolluese të ngushtë dhe i lë punonjësit të zgjedhin veprimet që u duken të domosdoshme. Meqenëse BSC ndërtohet përreth një strategjie individuale organizative, çdo BSC është unike.

Figura 2 Marrdhënia ndërmjet elementëve të BSC



Burimi: Kaplan & Norton, 1992

Komunikimi i objektivave strategjike dhe përputhja e iniciativave. BSC mund të ndihmojë në “përkthimin” e objektivave të nivelit të lartë në objektiva operacionalë dhe në komunikimin e strategjisë në mënyrë efektive përgjatë të gjithë organizatës. Ajo mundëson një kuptim tërësor të marrëdhënieve midis misionit, vizionit, strategjisë dhe operacioneve, detyrave dhe kërkesave të përditshme për punonjësi tindividualë. BSC ndihmon në vendosjen e targeteve ambiciozë, por të arritshëm, dhe më pas zhvillon iniciativa për të fokusuar përpjekjet për arritjen e këtyre targeteve. Si pasojë, strategjia mund të integrohet edhe në sistemet e buxhetimit.

Mësimi dhe feedbacku strategjik. Drejtuesit ekzekutivë marrin feedback në lidhje me faktin nëse implementimi i strategjisë po procedon sipas planit dhe nëse vetë strategjia është e suksesshme. Punonjësit mund të shohin jo vetëm që po arrihen rezultatet, por edhe se si po arrihen ato, gjë që i mundëson organizatës t’i adaptohet situatave të reja të mjedisit. Në këtë sens, BSC mund të shihet si një sistem kontrolli interaktiv, me tregues udhëheqës, të cilët tregojnë performancën e ardhshme dhe tregues të shkuar, të cilët dokumentojnë performancën e kaluar. Kaplan & Norton theksojnë se “një BSC e mirë duhet të përmbajë një përzierje të matësve bazë të rezultateve, si dhe të faktorëve ndikues të performancës”. Kur performanca e përmirësuar operacionale nuk çon në rezultate më të mira financiare, menaxherët duhet të rimarrin në konsideratë strategjinë dhe implementimin.

Parandalimi i nën-optimizimit. Duke u përqendruar vetëm në shifrat financiare, një organizatë mund ta gjejë veten në një rrezik të madh, pasi këto i përkasin të kaluarës dhe mund të shërbejnë vetëm në afate të shkurtra kohore. Duke u bazuar njëkohësisht në tregues të ndryshëm, BSC mund të eliminojë përmirësimin e njërit faktor në dëm të një tjetri. Një balancë midis matësve të jashtëm dhe të brendshëm është thelbësore për këtë çështje. BSC përfshin shumë argumente nga diskutimi mbi kapitalin intelektual, duke vënë një theks të veçantë mbi asetet e paprekshme të organizatës si stafi, proceset e brendshme dhe novacionet.

Njohja dhe kuptimi i kompleksitetit dhe marrëdhënieve rastësore. Zhvillimi i marrëdhënieve shkak – pasojë, ndërmjet përcaktuesve të performancës dhe rezultateve, është thelbësore tek BSC dhe ndihmon në kuptimin e natyrës komplekse të organizatës, duke çuar në një vendim-marrje dhe zgjidhje problemesh më të mirë. Kaplan & Norton argumentojnë se “një BSC e ndërtuar siç duhet, duhet të tregojë historinë e strategjisë së njësisë së biznesit. Sistemi i matjes duhet t’i bëjë marrëdhëniet midis objektivave të perspektivave të ndryshme sa më eksplicite, në mënyrë që ato të

menaxhohen dhe të vlerësohen”. BSC ndihmon që të reduktohet sasia e madhe dhe konfuzuese e informacionit në organizatë.

Kritikat dhe mangësitë e BSC

Përveç avantazheve të shumta, BSC mbart në vetvete dhe disa mangësi, të cilat kanë çuar dhe në kritika të saj. Ndër këto mund të përmenden:

BSC është një mjet matjeje e performancës e cila është *relativisht strikte*. Katër perspektivat janë kategoritë kryesore, sipas të cilave do të përcaktohen dhe faktorët kyçë të suksesit. Si pasojë, BSC tenton të detyrojë përfshirjen e treguesve në një prej këtyre katër perspektivave. Duke vepruar në këtë mënyrë, ajo kufizon perspektivat mbi organizatën, pasi lë pak hapësira për perspektiva të ndërmjetme të cilat mund të kenë një ndikim të njëkohshëm. Ato që nuk përputhen, apo që nuk mund të kategorizohen brenda strukturës së dhënë të BSC, rrezikohen të neglizhohen.

BSC krijon një farë *staticizmi*, i cili mund të rrezikojë dështimin në përballje me sfidat e mjedisit të sotëm, që është gjithnjë në ndryshim dhe tepër konkurrues. Brenda metodës BSC, një strategji e përcaktuar dhe e vënë në qendër “përkthehet” në matësa të caktuara, të cilët kombinojnë dhe përputhin të gjitha aktivitetet e organizatës për arritjen e qëllimeve të BSC. Si pasojë, implementimi optimal i një BSC çon në një nivel të lartë të uniformitetit dhe të orientimit nga qëllimet. Kjo rrit dhe ndoshta maksimizimin fokusin tek një qëllim i caktuar; por ajo nga ana tjetër kufizon ndonjë aktivitet dhe iniciativë tjetër që mund të shkojë përtej targeteve të vendosur.

BSC është një *dokument i brendshëm* i një organizate e cila nuk merr në konsideratë mjedisin e jashtëm dhe lidhjet sistematike. Ajo injoron, në njëfarë mënyre, nevojën për një ekonomi të ndërlidhur, novatore dhe të bazuar në rrjete, në të cilat organizatat bashkë-zhvillohen.

Mënyra se si trajton BSC *krijimin e dijeve* në organizatë, mësimin e vazhdueshëm dhe rritjen intelektuale mund të rezultojë e gabuar. BSC ndjek logjikën tradicionale të novacionit përmes kërkim - zhvillimit të brendshëm, i cili punon për një novacion që nga fillimi e deri në fazat e fundit, duke e mbajtur atë sekret nga mjedisi i jashtëm dhe veçanërisht nga konkurrentët. Novacioni, një faktor kyç i kapitalit intelektual, shikohet nga BSC si një proces i brendshëm biznesi

dhe kategorizohet në njëren prej perspektivave të tij; ai duket sikur është një proces rutinë e jo një përpjekje kreative nga punonjës të kualifikuar të të gjithë organizatës.

BSC është e bazuar në një *mendësi mekanike*, e përshtatshme për organizatat me një strukturë të gjatë burokratike dhe hierarkike, në të cilat përgjegjësitë e punës janë të përcaktuara qartë dhe në të cilat devijimet nga proceset standarte dhe rutinë trajtohen si probleme. Aplikimi i BSC-së kërkon një logjikë mekanike dhe lineare, duke e bërë të vështirë përballjen me botën e sotme të ndërlikuar dhe të ndërtuar mbi rrjetet. Realiteti i sotëm i organizativ përfshin aktivitete jolineare dhe ndëraktive, të cilat marrin në konsideratë të gjithë sistemin, jo vetëm faktorët direktë dhe të evidentuar, por gjithashtu dhe ata që mbeten të padukshëm në mjedisin në të cilin ndodhen.

Pavarësisht nga këto të meta, konstatohet se BSC, në ditët tona, është adoptuar në mënyrë të suksesshme në të gjitha llojet e organizatave, duke përfshirë organizatat e mëdha dhe të vogla prodhimi dhe shërbimi publike, private apo jofitimprurëse, në rritje apo të maturuara, fitimprurëse ose jofitimprurëse. Studiuesit kanë dokumentuar implementimin e suksesshëm të BSC-së në industri dhe aktivitete të tilla si hoteleri & turizëm, arsim i lartë, manifakturim, banking, organizat të sigurimit, forca të ruajtjes së rendit, administratës publike, spitale etj.

Kaplan & Norton argumentuan se zbatimi i suksesshëm i strategjisë është një gjë e rrallë në organizatat e sotme. Një vëzhgim në fillim të viteve '80 i konsulentëve të menaxhimit raportoi që mbi 90% e strategjive të formuluar efektivisht zbatoheshin në mënyrë të dobët. Një artikull i vitit 1999 në revistën Fortune konkludoi se edhe pse me strategji të mira, rreth 70% e organizatave dështonin për shkak të zbatimit të keq. Në një analizë të “pionerëve” të hershëm të BSC, Kaplan & Norton konkluduan se organizatat që përdornin BSC për të përputhur njësitë e biznesit dhe të shërbimit, skuadrat dhe individët me qëllimet strategjike, ishin më efektive në implementimin e strategjive të reja dhe arrinin norma kthimi pozitive brenda një apo dy viteve. Këto “organizata pionere” po përdornin BSC si një pikë qendrore referimi për të gjitha proceset kyç të menaxhimit, nga planifikimi në buxhetim dhe raportimin e alokimit e burimeve.

Sistemet tradicionale të raportimit, të bazuara vetëm në treguesit financiarë sigurojnë një pasqyrë të asaj se si organizata ka performuar në të kaluarën, por ofrojnë pak informacion në lidhje me atë se si mund të performojë në të ardhmen. Kaplan dhe Norton kanë krijuar një sistem matjeje të përbërë nga katër perspektiva, atë të “Konsumatorit”, “Proceseve të Brendshme të Biznesit”, “Mësimit dhe Rritjes” dhe “Financiare”, të cilat mundësojnë një balancim midis objektivave

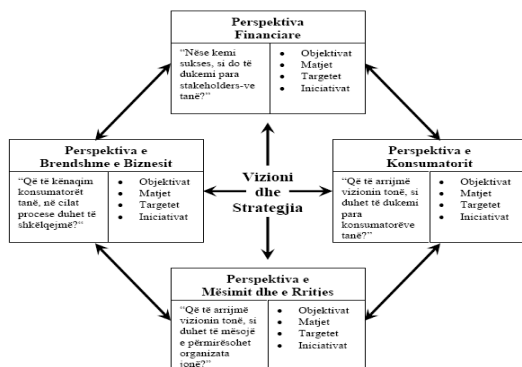
afatshkurtër dhe afatgjatë, midis rezultateve të dëshiruara dhe ndikuesit e performancës së këtyre rezultateve, midis matjeve objektive dhe atyre subjektive. Ndryshimi nga sistemet tradicionale qëndron në përfshirjen e strategjisë në qendër të sistemit të matjes së performancës, duke e kthyer këtë sistem në një mjet implementimi të strategjisë, e cila ndihmon gjithashtu në motivimin e punonjësve për të arritur një performancë konkurruese.

BSC vazhdon të jetë në thelb një sistem për matjen e performancës, por Kaplan & Norton konkludojnë se sistemi i matjes nuk duhet të përfshijë vetëm llojin korrekt të matësit, por gjithashtu duhet të përdoret për të matur gjërat e duhura, që siç argumentojnë ata, janë matësat që rrjedhin nga vizioni dhe strategjia e organizatës. Si pasojë, BSC nuk është vetëm një mjet për matjen e performancës, por është kthyer gjithashtu në një ndikues të strategjisë menaxhuese. Me gjithë kritikën, Balanced Scorecard vazhdon të mbetet një mjet tepër i përhapur i kontrollit dhe i zbatimit të strategjisë për shumë organizata të suksesshme.

Këndvështrimet e BSC

Koncepte bazë

Me qëllim që të sigurojë një kuptim dhe komunikim të qartë të qëllimeve organizative, implementuesit e ndërtojnë BSC mbi struktura perspektive: financiare, të konsumatorit, të proceseve të brendshme të biznesit dhe të mësimit & rritjes. Katër këndvështrimet sigurojnë një metodë të vlerësimit të performancës, nëpërmjet një grupi matjesh të lidhura me strategjinë e organizatës. Kombinimi i matjeve të zgjedhura nga një njësi organizative, si pasojë, është unik e në përputhje me strategjinë e asaj njësie.



Këndvështrimi financiar

Një objektiv strategjik i organizatës është të rrisë pasurinë e aksionerëve duke siguruar normë kthimi superiore. Këndvështrimi financiar fokusohet mbi vendosjen e një sistemi për të matur ndikimin ekonomik të veprimeve të mëparshme – efektin e veprimeve mbi rezultatin financiar të organizatës. Për këtë grup matjesh, BSC ruan matjet tradicionale të performancës së organizatës, bashkë me matësat, të cilët reflektojnë strategjinë dhe mjedisin në të cilin vepron një njësi e veçantë organizative.

Ndërsa matësat specifike të zgjedhur nga një organizatë varen nga strategjia e njësisë së biznesit, matësat financiare përgjithësisht lidhen me përfitueshmërinë dhe përfshijnë:

- ▶ *Të ardhurat operacionale*: një matës i të ardhurave – përfitimit minus shpenzimet, ashtu siç janë të raportuara në deklaratën e të ardhurave.
- ▶ *Norma e kthimit nga kapitali i përdorur*: një matës i përfitueshmërisë në lidhje me investimet e organizatës, i cili është i domosdoshëm për të gjeneruar përfitime. Ky matës siguron informacion në lidhje me atë se sa mirë organizata shfrytëzon investimet e saj.

- ▶ *Raportet e kapitalit të punës*: matës të cilët analizojnë tejkalimin e aseteve korente mbi detyrimet korente për një organizatë. Këta matës fokusohen tek aftësia e organizatës për të shlyer pa probleme detyrimet aktuale financiare.
- ▶ *Përqindja e rritjes së shitjeve sipas segmenteve*: një matës i cili siguron feedback në lidhje me ndryshimin në nivelin e shitjeve për secilin segment të biznesit.
- ▶ *Përfitueshmëria e konsumatorit dhe e linjës së produktit*: matës i cili tregon aftësinë e organizatës për të nxjerrë përfitime nga një konsumator i veçantë ose nga një produkt i veçantë.

Këndvështrimi i klientit

Me qëllim që të realizojë objektivat e saj financiare të normës së kthimit superiore në afate të gjata kohore, një organizatë duhet të fokusohet tek mjedisi i jashtëm. Organizatat, zakonisht, arrijnë norma kthimi superiore, afatgjata, duke ofruar produkte dhe shërbime të cilat konsumatori i vlerëson. Sipas Kaplan & Norton, hapi i parë në perspektivën e konsumatorit është që menaxherët të identifikojnë konsumatorin dhe segmentet e tregut që organizata planifikon të targetojë. Pasi ata kanë identifikuar këtë segment, menaxherët përcaktojnë një grup matësash, të cilët reflektojnë vlerën që i ofrohet këtij segmenti nëpërmjet produktit apo shërbimit.

Matësat në këtë perspektivë sigurojnë një tregues të ndikimit mbi rezultatin konsumator të veprimeve të organizatës. Matësat bazë janë të lidhur me strategjinë e organizatës dhe përgjithësisht përfshijnë si më poshtë:

- ▶ *Fitimin nga klientët e rinj*; një vlerësim të shkallës me të cilën organizata rrit bazën e saj konsumatore dhe që mund të matet nëpërmjet shitjeve totale tek konsumatorët e rinj apo me numrin e konsumatorëve të rinj.
- ▶ *Mbajtja e klientit*: një matës i shkallës në të cilën organizata ruan marrëdhënie me konsumatorët përgjatë kohës.

- ▶ *Kënaqësia e klientit*: një tregues udhëheqës i fitimit dhe i mbajtjes së konsumatorit, i cili tregon se si organizata po plotëson nevojat aktuale të konsumatorëve dhe, përgjithësisht, matet duke anketuar konsumatorët në lidhje me eksperiencën e tyre me organizatën.
- ▶ *Pjesa e tregut*: një vlerësim i pjesës së shitjeve të një tregu të veçantë, që kryhet nga organizata dhe që përgjithësisht matet me njësi monetare shitje, njësi volumi të shitjeve apo numër konsumatorësh.

Këndvështrimi i proceseve të brendshme të organizatës

Këndvështrimi i proceseve të brendshme të organizatës siguron një prej hapësirave kryesore të dallimit midis sistemeve tradicionale të matjes së performancës dhe BSC, duke identifikuar dhe vlerësuar proceset e nevojshme për të arritur qëllimet e konsumatorëve dhe të aksionerëve. Kaplan & Norton identifikojnë dy ndryshime themelore që i atribuohen këtij këndvështrimi.

Së pari, sistemet tradicionale fokusohen mbi kontrollin dhe përmirësimin e proceseve ekzistuese brenda organizatës. Menaxherët vënë theksin mbi ekselencën në operacione dhe reduktimin e kostos në ofrimin e produkteve dhe shërbimeve. Në BSC, trajtimi konsiston në identifikimin e proceseve të nevojshme për të arritur objektivat financiarë dhe të konsumatorëve. Menaxherët e zgjerojnë vlerësimin përtej përmirësimeve të proceseve ekzistuese, të cilat mund të çojnë organizatën në përcaktimin se arritja e qëllimeve kërkon procese të reja, përveç përmirësimeve që i bëhen proceseve ekzistuese.

Së dyti, BSC e vë theksin tek procesi i novacionit. Sipas Kaplan & Norton, fokusi i sistemeve tradicionale është mbi “sekuencën afatshkurtër të krijimit të vlerës”, e cila përfshin ciklin aktual të operimit dhe ciklin e shërbimit pas shitjes – prodhimi dhe ofrimi i produktit ekzistues, dhe shërbimi ndaj konsumatorit ekzistues. Kaplan & Norton sugjerojnë që, me qëllim që të arrihet suksesi afatgjatë, një “sekuencë afatgjatë të krijimit të vlerës” mund të ishte një mjet më i fuqishëm për të përmirësuar performancën e ardhshme financiare. Për të krijuar këtë sekuencë afatgjatë të krijimit të vlerës, një organizatë duhet të kënaqë nevojat aktuale dhe të përmbushë nevojat në ndryshim të konsumatorëve ekzistues dhe të ardhshëm duke zhvilluar produkte dhe shërbime të reja.

Matësat tipikë të perspektivës së proceseve të brendshme të organizatës përfshijnë:

- ▶ *Cilësinë*: matja varet nga ajo se si organizata përkufizon apo përcakton objektivat e saj të cilësisë dhe mund të përfshihet psh. nga feedbacku lidhur me numrin e njësive me defekt.
- ▶ *Koston*: matësat përmbajnë informacionin mbi çmimin e një përbërësi të produktit dhe koston totale të prodhimit të produktit, e cila përfshin kosto të tilla si porositja, defektet, dhe skedulimi.
- ▶ *Kohën*: matës që siguron feedback në lidhje me kohën që nga momenti kur një konsumator bën një porosi e deri kur organizata dorëzon produktin apo shërbimin.
- ▶ *Koha e prodhimit*: matet duke vlerësuar kohën që kërkohet për të plotësuar procesin e prodhimit të produktit.

Këndvështrimi i mësimit dhe rritjes

Mësimi dhe rritja përfshijnë identifikimin e infrastrukturës organizative që nevojitet për të krijuar një zhvillim të qëndrueshëm afatgjatë. Tre faktorët primarë të identifikuar si burime të mësimit dhe rritjes për një organizatë janë *njerëzit*, *sistemet e informacionit* dhe *proceset organizative*. Një organizatë do të ketë vështirësi në arritjen e rritjes afatgjatë në një treg konkurrues me infrastrukturën e saj ekzistuese. Kaplan & Norton argumentojnë që BSC siguron një mjet për të identifikuar mospërputhjet midis kapaciteteve ekzistuese dhe të atyre që nevojiten.

Matësat bazë të kësaj perspektive përfshijnë:

- ▶ *Kënaqësinë e punonjësve*: zakonisht matet nëpërmjet pyetësorëve periodikë për elementë të tillë si vendimet e marra, aksesin ndaj informacionit të duhur për të kryer punën dhe kënaqësinë e përgjithshme me organizatën ku punojnë.
- ▶ *Mbajtjen e punonjësve*: një tregues i humbjes së kapitalit intelektual dhe i investimit afatgjatë të organizatës në trajnim, e cila zakonisht matet nëpërmjet qarkullimit të stafit kyç për organizatën.
- ▶ *Produktivitetin e punonjësve*: menaxhimi e vlerëson me një matës të thjeshtë, si e ardhura mesatare nga shitjet për punonjës.

Matësat e sistemeve të informacionit përfshijnë:

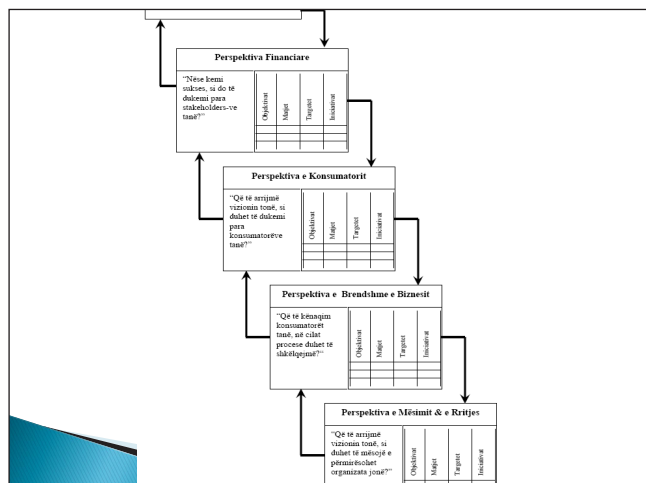
- ▶ *Përqindjen e proceseve që arrijnë cilësinë në kohën e duhur dhe feedbacku i kostos.*
- ▶ *Përqindjen e punonjësve në kontakt direkt me konsumatorët të cilët kanë*
- ▶ *akses on-line ndaj informacionit në lidhje me konsumatorët.*

Shembuj të matësave të procesit organizativ janë :

- ▶ *Përputhja e stimuljeve ndaj punonjësve me faktorët e përgjithshëm të suksesit të organizatës: e matur nëpërmjet përqindjes së punonjësve të njohur me BSC dhe përqindjes së njësive të biznesit, të cilat aktualisht përputhin operacionet e tyre me objektivat e BSC.*
- ▶ *Shkalla e përmirësimit në proceset e brendshme dhe të proceseve të bazuar tek konsumatori: mund të vlerësohet duke përdorur matës të tillë, si matja e kohës që kërkohet për të përmirësuar performancën e një procesi p.sh. me 50%.*

Secila prej katër perspektivave zakonisht përmban nga katër deri shtatë matësa. Me qëllim që tu mundësojë menaxherëve të marrin feedback nga afro 28 matësa të ndryshëm, BSC përfshin një grup matësash, të cilët menaxhimi i lidh me objektivat e një strategjie të unifikuar. Duke ndërtuar një sistem të matjes së performancës të drejtuar drejt një strategjie të unifikuar, BSC siguron një metodë për të theksuar balancat që menaxherët përpiqen të ruajnë ndërmjet matësave të performancës. Sipas Kaplan & Norton, meqenëse BSC drejton veprimet në ndjekjen e të gjitha objektivave drejt një strategjie të njëjtë të përgjithshme, veprimet individuale do të rezultojnë në sjellje të cilat janë në harmoni me qëllimet e organizatës.

Fokusi i kritikës ndaj matësave tradicionalë financiarë të performancës ka të bëjë me faktin se vënia e theksit mbi rezultatet afatshkurtra inkurajon sjelljen nën-optimizuese nga ana e menaxherëve. Përfshirja në grup edhe e matësve jofinanciarë, në vetvete, nuk do të eliminojë sjelljet manipulative të menaxherëve, gjersa këto matës (jofinanciarë) mund të jenë, gjithashtu, subjekt i manipulimeve e veprimeve të menaxherëve. Për të minimalizuar këtë mundësi për manipulim, Kaplan & Norton propozojnë që organizatat të vlerësojnë çdo matës në BSC dhe të identifikojnë veprimet potenciale nën-optimizuese, të cilat do të mund të ndikojnë mbi matjet. Menaxherët, më pas, do të mund të zhvillojnë matës të tjerë, shtesë, për të dekurajuar këto veprime nën-optimizuese.



Avantazhet e BSC

Vendosja e strategjisë në qendër të vëmendjes. Përkthimi i objektivave strategjikë në matës, të përcaktuar nga ana sasiore, qartëson ekipet e menaxherëve në lidhje me strategjinë dhe ndihmon në zhvillimin e një konsensusi koherent. BSC vendos strategjinë dhe vizionin (jo kontrollin) në qendër, ofron qëllime në vend të një sjelljeje kontrolluese të ngushtë dhe i lë punonjësit të zgjedhin veprimet që u duken të domosdoshme. Meqenëse BSC ndërtohet përreth një strategjie individuale organizative, çdo BSC është unike.

Komunikimi i objektivave strategjike dhe përputhja e iniciativave.

BSC mund të ndihmojë në “përkthimin” e objektivave të nivelit të lartë në objektiva operacionale dhe në komunikimin e strategjisë në mënyrë efektive përgjatë të gjithë organizatës. Ajo mundëson një kuptim tërësor të marrëdhënieve midis misionit, vizionit, strategjisë dhe operacioneve, detyrave dhe kërkesave të përditshme për punonjësi individualë. BSC ndihmon në vendosjen e targeteve ambiciozë, por të arritshëm, dhe më pas zhvillon iniciativa për të fokusuar përpjekjet për arritjen e këtyre targeteve. Si pasojë, strategjia mund të integrohet edhe në sistemet e buxhetimit.

Mësimi dhe feedbacku strategjik. Drejtuesit ekzekutivë marrin feedback në lidhje me faktin nëse implementimi i strategjisë po procedon sipas planit dhe nëse vetë strategjia është e suksesshme. Punonjësit mund të shohin jo vetëm që po arrihen rezultatet, por edhe se si po arrihen ato, gjë që i mundëson organizatës t’i adaptohet situatave të reja të mjedisit. Në këtë sens, BSC mund të shihet si një sistem kontrolli interaktiv, me tregues udhëheqës, të cilët tregojnë performancën e ardhshme dhe tregues të shkuar, të cilët dokumentojnë performancën e kaluar.

Kaplan & Norton theksojnë se “një BSC e mirë duhet të përmbajë një përzierje të matësive bazë të rezultateve, si dhe të faktorëve ndikues të performancës”. Kur performanca e përmirësuar operacionale nuk çon në rezultate më të mira financiare, menaxherët duhet të rimarrin në konsideratë strategjinë dhe implementimin.

Parandalimi i nën-optimizimit. Duke u përqendruar vetëm në shifrat financiare, një organizatë mund ta gjejë veten në një rrezik të madh, pasi këto i përkasin të kaluarës dhe mund të shërbejnë vetëm në afate të shkurtra kohore. Duke u bazuar njëkohësisht në tregues të ndryshëm, BSC mund të eliminojë përmirësimin e njërit faktor në dëm të një tjetri. Një balancë midis matësave të jashtëm dhe të brendshëm është thelbësore për këtë çështje. BSC përfshin shumë argumente nga diskutimi mbi kapitalin intelektual, duke vënë një theks të veçantë mbi asetet e paprekshme të organizatës si staffi, proceset e brendshme dhe novacionet.

Njohja dhe kuptimi i kompleksitetit dhe marrëdhënieve rastësore. Zhvillimi i marrëdhënieve shkak – pasojë, ndërmjet përcaktuesve të performancës dhe rezultateve, është thelbësore tek BSC dhe ndihmon në kuptimin e natyrës komplekse të organizatës, duke çuar në një vendim-marrje dhe zgjidhje problemesh më të mirë. Kaplan & Norton argumentojnë se “një BSC e ndërtuar siç duhet, duhet të tregojë historinë e strategjisë së njësisë së biznesit. Sistemi i matjes duhet t’i bëjë marrëdhëniet midis objektivave të perspektivave të ndryshme sa më eksplicite, në mënyrë që ato të menaxhohen dhe të vlerësohen”. BSC ndihmon që të reduktohet sasia e madhe dhe konfuzuese e informacionit në organizatë.

Kritikat dhe mangësitë e BSC

BSC është një mjet matjeje e performancës e cila është *relativisht strikte*. Katër perspektivat janë kategoritë kryesore, sipas të cilave do të përcaktohen dhe faktorët kyç të suksesit. Si pasojë, BSC tenton të detyrojë përfshirjen e treguesve në një prej këtyre katër perspektivave. Duke vepruar në këtë mënyrë, ajo kufizon perspektivat mbi organizatën, pasi lë pak hapësira për perspektiva të ndërmjetme të cilat mund të kenë një ndikim të njëkohshëm. Ato që nuk përputhen, apo që nuk mund të kategorizohen brenda strukturës së dhënë të BSC, rrezikohen të neglizhohen.

BSC krijon një farë *staticizmi*, i cili mund të rrezikojë dështimin në përballje me sfidat e mjedisit të sotëm, që është gjithnjë në ndryshim dhe tepër konkurrues. Brenda metodës BSC, një strategji e përcaktuar dhe e vënë në qendër “përkthehet” në matësa të caktuara, të cilat kombinojnë dhe përputhin të gjitha aktivitetet e organizatës për arritjen e qëllimeve të BSC. Si pasojë, implementimi optimal i një BSC çon në një nivel të lartë të uniformitetit dhe të orientimit nga qëllimet. Kjo rrit dhe ndoshta maksimizoi fokusin tek një qëllim i caktuar; por ajo nga ana tjetër kufizon ndonjë aktivitet dhe iniciativë tjetër që mund të shkojë përtej targeteve të vendosur.

BSC është një *dokument i brendshëm* i një organizate e cila nuk merr në konsideratë mjedisin e jashtëm dhe lidhjet sistematike. Ajo injoron, në njëfarë mënyre, nevojën për një ekonomi të ndërlidhur, novatore dhe të bazuar në rrjete, në të cilat organizatat bashkë-zhvillohen. Mënyra se si trajton BSC *krijimin e dijeve* në organizatë, mësimin e vazhdueshëm dhe rritjen intelektuale mund të rezultojë e gabuar. BSC ndjek logjikën tradicionale të novacionit përmes kërkim - zhvillimit të brendshëm, i cili punon për një novacion që nga fillimi e deri në fazat e fundit, duke e mbajtur atë sekret nga mjedisi i jashtëm dhe veçanërisht nga konkurrentët.

BSC është e bazuar në një *mendësi mekanike*, e përshtatshme për organizatat me një strukturë të gjatë burokratike dhe hierarkike, në të cilat përgjegjësitë e punës janë të përcaktuara qartë dhe në të cilat devijimet nga proceset standarte dhe rutinë trajtohen si probleme. Aplikimi i BSC-së kërkon një logjikë mekanike dhe lineare, duke e bërë të vështirë përballjen me botën e sotme të ndërlidhur dhe të ndërtuar mbi rrjetet.

Pavarësisht nga këto të meta, konstatohet se BSC, në ditët tona, është adoptuar në mënyrë të suksesshme në të gjitha llojet e organizatave, duke përfshirë organizatat e mëdha dhe të vogla prodhimi dhe shërbimi publike, private apo jofitimprurëse, në rritje apo të maturuara, fitimprurëse ose jofitimprurëse. Studiuesit kanë dokumentuar implementimin e suksesshëm të BSC-së në industri dhe aktivitete të tilla si hoteleri & turizëm, arsim i lartë, manifakturim, banking, organizat të sigurimit, forca të ruajtjes së rendit, administratës publike, spitale etj.

Kaplan & Norton argumentuan se zbatimi i suksesshëm i strategjisë është një gjë e rrallë në organizatat e sotme. Një vëzhgim në fillim të viteve '80 i konsulentëve të menaxhimit raportoi që mbi 90% e strategjive të formuluar efektivisht zbatoheshin në mënyrë të dobët. Një artikull i vitit 1999 në revistën Fortune konkludoi se edhe pse me strategji të mira, rreth 70% e organizatve dështonin për shkak të zbatimit të keq.

BSC për organizatat publike

Dallimet ndërmjet BSC në sektorin privat dhe atë publik

Aplikimi dhe zhvillimi i BSC në sektorin publik kërkon njëfarë transformimi të terminologjisë së përdorur, me qëllim që t'i përshatet kushteve dhe specifikave të këtij sektori. Po ashtu, do të jenë të nevojshme edhe disa ndryshime “gjeografike” të modelit të huazuar nga sektori privat. Në tabelën e mëposhtme, në mënyrë të përmbledhur, janë dhënë dallimet kryesore ndërmjet organizatave të sektorit publik dhe atij privat.

Tabela 1 Krahasimi i strategjive të organizatave, sektori privat dhe publik

Aspektet strategjike	Sektori privat	Sektori publik
Objektivi i përgjithshëm strategjik	Konkurenca	Efektiviteti i misionit
Objektivat e përgjithshme financiare	Fitimi, rritja, pjesa e tregut	Reduktimi i shpenzimeve, rritja e efikasitetit
Vlerat	Novacioni, krijueshmëria	Përgjegjësia ndaj publikut, integriteti, drejtësia
Rezultatet e dëshiruara	Kënaqja e konsumatorit	Kënaqja e qytetarëve / konsumatorëve
Prendentët kryesorë (stakeholders)	Aksionerët, pronarët, menaxherët	Taksapaguesit, ligjvënës
Prioritetet e buxhetit përcaktohen nga	Kërkesa e konsumatorit	Lidershipi, ligjvënës
Justifikimi për ruajtjen e sekretit	Mbrojtja e kapitalit intelektual, pronësia e njohurive	Siguria kombëtare
Efienca si shqetësim i klientëve	Jo	Po
Faktorët kyç të suksesit	Norma e rritjes, fitimi, pjesa e tregut	Praktikat më të mira të menaxhimit
	Të qenët unikë	Ngjashmëria, ekonomitë e shkallës
	Teknologji e avancuar	Teknologji e standartizuar

Burimi: Kaplan & Norton, 1996

Siç rezulton nga tabela e mësipërme, ngjashmëria e vetme e dukshme ndërmjet dy sektorëve, privat dhe publik, është synimi i tyre për kënaqjen e konsumatorit / qytetarit. Prioritetet e këndvështrime ndryshojnë sidomos në rastin e aspektit financiar. Për shumicën e organizatave publike, ai ka rëndësi të dorës së dytë. Në mënyrë të përmbledhur, më poshtë janë renditur karakteristikat kryesore të modelit BSC në organizatat publike:

- Misioni zhvendoset në krye të hierarkisë, pasi realizimi i tij është qëllimi më i rëndësishëm i organizatave publike.
- Strategjia e organizatës mbetet në qendër të modelit, ajo është mbi prioritetet e përgjithshme që planifikohen të ndiqen për të realizuar misionin. Pasi zhvillohet strategjia, BSC shërben si mjet efektiv për realizimin e saj.
- Këndvështrimi i konsumatorit zhvendoset menjëherë pas misionit, gjë që reflekton natyrën e egzistencës dhe veprimtarisë së organizatave publike.
- Çelësi për suksesin e BSC mbështetet në zgjedhjen dhe matjen e atyre proceseve që çojnë në përmirësimin e rezultateve për konsumatorët. Proceset ku përqendrohet organizata rrjedhin drejtpërdrejt nga objektivat dhe matësit e zgjedhur në këndvështrimin e konsumatorit.
- Meqenëse organizatat publike orientohen nga misioni, ato mbështeten tek aftësitë, njohuritë dhe përkushtimi i stafit të tyre, për të arritur objektivat e rëndësishme publike. Suksesi në nxitjen e përmirësimit të procesit dhe plotësimin e nevojave të të gjithë grupeve të konsumatorëve, varet në një masë të madhe nga aftësia e punonjësve për të mësuar e për tu zhvilluar.
- BSC në organizatat publike nuk do të ishte e plotë pa këndvështrimin financiar. Në të vërtetë, kur shërbimet realizohen me kosto më të ulët dhe efikasitet më të lartë, organizata mund të tërheqë më shumë vëmendjen dhe të sigurojë investime më të mëdha, si rezultat i rritjes së besueshmërisë.

Këndvështrimet e BSC të përshtatura për organizatat publike

Këndvështrimi i klientit. Siç u vu në dukje edhe më sipër, në modelin BSC për sektorin publik, përparësi absolute ka këndvështrimi i klientit, kjo si rezultat i faktit që misioni vendoset në qendër. Realizimi i misionit të organizatave publike nuk ka të bëjë vetëm me plotësimin e treguesve financiarë, por në rradhë të parë me përcaktimin se cilit grup klientësh duhet t'i shërbejnë dhe cilat

janë nevojat e pjesëtarve të tij. Vëzhgimet praktike tregojnë se, duke u përpjekur t'i përgjigjen pyetjes “cili është klienti ynë?” organizatat publike ndeshin vështirësi të mëdha. Këto burojnë prej faktit se ndryshe nga sektori privat, në atë publik grupe të ndryshme nga njëra-tjetra projektojnë shërbimet që do të ofrohen, paguajnë për to dhe përfitojnë prej tyre. Një rrejtë e tillë marrdhëniesh e komplikon mjaft përcaktimin e qartë të klientit dhe përbën një sfidë të vërtetë. Fatmirësisht, modeli BSC na çliron nga detyrimi për të marrë vendime të tilla, të vështira, pasi na lejon që nën titullin “klientë” të përfshihen të gjitha grupimet e mundshme që përfitojnë nga shërbimi i ofruar prej organizatave publike.

Këndvështrimi financiar. Asnjë organizatë, pavarësisht nga statusi, nuk mund të plotësojë me sukses nevojat dhe kërkesat e klientëve të saj, nëse nuk disponon burime të mjaftueshme financiare. Treguesit financiarë në modelin BSC për sektorin publik mund t'i konsiderojmë si të tillë që mundësojnë suksesin e klientëve ose kufizojnë hapësirën vepruese të tyre. Shpeshherë, është shumë e vështirë të vendoset një çmim i drejtë për shërbimin që ofron një organizatë publike (psh kujdesi shëndetësor për nënat dhe fëmijët). Kjo sigurisht nuk do të thotë se drejtuesit e organizatave publike duhet të lenë pas dore ndjekjen e treguesve financiarë, përkundrazi duhet të synojnë që misioni i organizatës, shërbimet që ato ofrojnë të kenë koston më të ulët të mundshme, pa cenuar cilësinë.

Këndvështrimi i proceseve të brendshme / operacioneve. Gjatë procesit të zhvillimit të objektivave dhe treguesve matës për këndvështrimin e operacioneve, i duhet dhënë përgjigje pyetjes: “cilat janë operacionet më të rëndësishme që krijojnë vlerë për klientët tanë?”. Çdo organizatë publike, që nga ato të voglat me karakter lokal e deri tek ato në nivel qendror, duhet të dokumentojnë operacionet e tyre. Numri i operacioneve mund të shkojë nga disa dhjetëra deri në disa qindra ose mijëra të tilla. Në një BSC të suksesshme duhet të përzgjidhen dhe maten vetëm ato procese dhe operacione që në mënyrë thelbësore krijojnë vlerë për klientët, duke realizuar njëkohësisht misionin e organizatës.

Këndvështrimi i zhvillimit të punonjësve. Kjo perspektivë vlerësimi plotëson ndjeshëm modelin BSC, duke krijuar një sistem të kompletuar analize strategjike të performancës së organizatave publike. Duke u udhëhequr, në rradhë të parë, prej misionit, këto organizata duhet të mbështeten fuqimisht në aftësitë, përkushtimin dhe bashkëpunimin e stafit të tyre, me qëllim që të arrijnë

objektivat e rëndësishëm me karakter social. Në realitet vërehet se shumë organizata publike e nënvleftësojnë këtë aspekt, duke mos i kushtuar vëmendjen e duhur. Gjatë përcaktimit të treguesve të performancës në këtë fushë i duhet dhënë përgjigje pyetjeve: “a i kanë punonjësit aftësitë dhe kompetencat e nevojshme për t’iu bërë ballë sfidave që ofron mjedisi?”, “a i zotërojnë punonjësit mjetet dhe informacionet e nevojshme për të marrë vendime efektive që ndikojnë pozitivisht tek klientët e organizatës?”. Së fundi, në këtë këndvështrim duhet të merret parasysh edhe klima organizative dhe në veçanti elementë të tillë si përfshirja, bashkëpunimi apo motivimi.

Hapat e krijimit të modelit BSC për organizatat publike

Krijimi i modelit BSC kalon, zakonisht, nëpër gjashtë hapa, të cilët përshkruhen më poshtë:

Hapi i parë nis me vlerësimin e përgjithshëm të organizatës, besimeve, vlerave, situatës financiare, objektivave afatshkurtër dhe afatgjatë, si dhe aftësisë për të kuptuar se si do të plotësohen nevojat e klientëve. Është e rekomandueshme, gjithashtu, që në këtë hap të kryhet një analizë e plotë SWOT. Më tej duhen siguruar burimet e nevojshme njerëzore, materiale e financiare për ndërtimin dhe funksionimin e modelit BSC.

Hapi i dytë synon të kompletojë strategjitë e organizatës, të cilat për administratën publike lokale mund të konsistojnë psh. në përmirësimin e shërbimeve të ofruara ndaj komunitetit (pastrimi, mirëmbajtja e rrugëve, ndriçimi, transporti publik etj.) apo zgjerimin e modifikimin e bazës së taksimit të bizneseve. Në çdo rast, ato duhet të jenë të orientuara dhe të lidhura ngushtë me realizimin e misionit të këtyre organizatave.

Hapi i tretë lidhet me procesin e zbatimit të strategjive të hartuara, si dhe zbërthimin e tyre në objektiva konkretë. Këto objektiva do të përbëjnë njësitë bazë të strategjive. Në rastin e një strategjie që synon ofrimin e shërbimeve më cilësore ndaj komunitetit, duke ulur njëkohësisht koston e tyre, mund të zërthehet në objektiva të tillë si optimizimi i proceseve organizative, identifikimi i aftësive të munguara tek punonjësit, programi i trajnimeve të nevojshme etj.

Hapi i katërt konsiston në krijimin e hartës strategjike të organizatës, ku përbërësit e saj (objektivat) lidhen ndërmjet tyre, duke u bazuar në arsyetimet logjike shkak – pasojë, si dhe vendosen sipas këndvështrimeve përkatëse të vlerësimit të performancës. Kjo shërben, që për çdo strategji të identifikohen faktorët kyç të performancës, të cilët të marrë së bashku, çojnë në arritjen e rezultateve të dëshiruara nga klientët (komuniteti).

Hapi i pestë përcakton treguesit matës të performancës, tek të cilët do të bazohemi për të gjykuar mbi progresin e realizuar gjatë zbatimit të strategjive. Zgjedhja e këtyre treguesve duhet bërë me shumë kujdes, duke marrë parasysh, në rradhë të parë, këndvështrimin e klientëve (komunitetit), por edhe proceseve e operacioneve të brendshme, kufizimet financiare dhe zhvillimin e aftësive të punonjësve.

Hapi i gjashtë ka të bëjë me identifikimin e veprimeve dhe iniciativave që duhen ndërmarrë me qëllim që të ngushtohen dhe eliminohen diferencat e konstatuara ndërmjet madhësive të treguesve të pranuar të performancës dhe niveleve të synuara të tyre. Duhet theksuar se këto veprime dhe iniciativa nuk shënojnë fundin e punës, pasi vlerësimi i performancës së organizatës është një proces i përsëritshëm.

Modeli BSC në bashkinë e qytetit Charlotte

Qyteti i Charlotte në North Caroline konsiderohet gjerësisht si shembulli më i mirë i suksesit të BSC në një organizatë publike. Si një adoptues i hershëm, bashkia e këtij qyteti implementoi BSC për herë të parë në vitin 1996. Duke patur një besim të palëkundur se “matja e performancës është mjaft thelbësore”, drejtuesit e këtij qyteti i kanë perfeksionuar vazhdimisht përpjekjet e tyre dhe kanë maksimalizuar përfitimet nga BSC si një sistem matjeje, sistem menaxhimi strategjik dhe mjet komunikimi (Niven, 2006). Suksesi i tyre nuk ka kaluar pa u vënë re, çmimet e fituara prej tyre përfshijnë: pranimin në Hollin e Famës së Bashkëpunëtorëve të BSC (2002) dhe Praktika më e Mirë Universitare nga Shoqata Ndërkombëtare e Menaxherëve të Qyteteve & Konteve (2001). Menaxherja e qytetit Charlotte, Pam Syfert, u zgjodh gjithashtu në “top 10” e zyrtarëve publikë në vitin 1999 nga revista *Governing Magazine*.

Në ndryshimet dhe përshtatjet më të fundit të kryera në periudhën 2004 – 5, u modifikuan edhe emërtimet e këndvështrimeve të BSC. Argumentimi konsistonte në faktin që terminologjia e përdorur të ishte sa më pranë asaj që përdornin menaxherët dhe punonjësit gjatë aktivitetit të tyre të përditshëm. Psh. në vend të “Proceseve të Brendshme” u vendos “Ecuria e Biznesit” dhe, në mënyrë të ngjashme, emërtimi “Klient” u ndryshua në “Shërbimi i Klientit”. Në këtë mënyrë, emërtimet e këndvështrimeve janë më konsistente dhe u përshtatën më mirë me kulturën e kësaj organizatë dhe pritshmëritë e menaxherëve. Elementët përbërës të BSC së bashkisë së qytetit Charlotte për periudhën 2004 - 5 janë renditur më poshtë:

- *Vizioni*: Komunitet me mundësi zgjedhjeje për Banim, Punë dhe Argëtim
- *Temat strategjike*: siguria e banorëve, integrimi i banorëve, ristrukturimi i qeverisjes lokale, transporti urban, zhvillimi ekonomik
- *Parimet strategjike*: parimet e rritjes së qëndrueshme
- *Shërbimi i klientit*: reduktimi i krimeve, rritja e sigurisë së perceptuar, fuqizimi i komuniteteve të vogla të fqinjësisë (neighborhoods), ofrimi i opsioneve për transport urban, mbrojtja e mjedisit, promovimi i mundësive ekonomike
- *Ecuria e biznesit*: zhvillimi i zgjidhjeve bashkëpunuese, mbështetje e shërbimit të klientit, përmirësim i efikasitetit teknologjik
- *Menaxhimi i burimeve*: ruajtja e rankingut AAA, ofrimi i shërbimeve konkurruese, zgjerimi i bazës së taksimit dhe rritja e të ardhurave, investimet në infrastrukturë
- *Zhvillimi i punonjësve*: arritja e një klime pozitive në punë, rekrutimi dhe mbajtja e një stafi të aftë dhe të diversifikuar, promovimi i mësimin dhe rritjes

Përpara se të niste zbatimin e BSC, bashkia e qytetit Charlotte monitoronte rreth 900 matësa të ndryshme të performancës në 13 njësiti përbërëse të saj. Në modelin e parë të BSC, numri i matësive u reduktua në 260 dhe aktualisht numri i tyre është 375 për 14 njësi. Menaxherët e qytetit vlerësojnë se rritja e numrit të matësive me 115 të tillë, gjatë viteve të fundit, nuk është shqetësuese, pasi po konstatohet një balancë më e mirë ndërmjet tyre. Në tabelën 3.2 janë paraqitur disa shembuj matësash, sipas këndvështrimeve dhe objektivave përkatës, të shoqëruar edhe nga nivelet e synura të matësive.

Tabela 2 Shembuj të matësive në BSC e qytetit Charlotte

Këndvështrimi	Objektivi	Matësi	Niveli i synuar
<i>Shërbimi i klientit</i>	Fuqizimi i komuniteteve të vogla të fqinjësisë	Numri i komunitetve të stabilizuara, i matur sipas Indeksit të Cilësisë së Jetesës	102 komunitete të stabilizuara

<i>Ecuria e biznesit</i>	Zhvillimi i zgjidhjeve bashkëpunuese	Përqindja e projekteve të transportit strategjik dhe përdorimit të tokës, duke shfrytëzuar përdorimin e integruar të tokës dhe planifikimin e transportit	100%
<i>Menaxhimi i burimeve</i>	Zgjerimi i bazës së taksueshme dhe rritja e të ardhurave	Ndryshimi (rritja) në %	10% rritje në vit
<i>Zhvillimi i punonjësve</i>	Rekrutim dhe mbajtje e stafit të aftë dhe të diversifikuar	Ndryshimi në % i qarkullimit të punonjësve	frenim i rritjes < 5% në vit

Burimi: Niven, 2006

BSC për organizatat publike

Dallimet ndërmjet BSC në sektorin privat dhe atë publik

Aplikimi dhe zhvillimi i BSC në sektorin publik kërkon njëfarë transformimi të terminologjisë së përdorur, me qëllim që t'i përshatet kushteve dhe specifikave të këtij sektori. Po ashtu, do të jenë të nevojshme edhe disa ndryshime “gjeografike” të modelit të huazuar nga sektori privat. Në tabelën e mëposhtme, në mënyrë të përmbledhur, janë dhënë dallimet kryesore ndërmjet organizatave të sektorit publik dhe atij privat.

Krahasimi i strategjive të organizatave, sektori privat dhe publik

Aspektet strategjike	Sektori privat	Sektori publik
Objektivi i përgjithshëm strategjik	Konkurrenca	Efektiviteti i misionit
Objektivat e përgjithshme financiare	Fitimi, rritja, pjesa e tregut	Rendimenti i shërbimeve, rritja e efektivitetit
Vlerat	Novacioni, krijueshmëria	Përzgjedhja e atij publikut, integriteti, drejtësia
Kerashat e detyrueshme	Kënaqësia e konsumatorit	Kënaqësia e qytetarëve / konsumatorëve
Prezencën e kryesorë (stakeholders)	Akcionerët, pronarët, menaxherët	Takimeqarësit, ligjvënës
Prioritetet e buxhetit përkatësues nga	Kënaqësia e konsumatorit	Lidershipi, ligjvënës
Justifikimi për rritjen e shërbimit	Mbrojtja e kapitalit intelektual, prodhimi i njohurive	Siguria kombëtare
Efektiviteti në shërbimin i klientëve	Jo	Po
Faktorët kyç të suksesit	Norma e rritjes, fitimi, pjesa e tregut	Praktikat më të mira të menaxhimit
	Të qenit unikë	Ngjashmëria, ekonomitë e shkallës
	Teknologji e avancuar	Teknologji e standarduar

Siç rezulton nga tabela e mësipërme, ngjashmëria e vetme e dukshme ndërmjet dy sektorëve, privat dhe publik, është synimi i tyre për kënaqjen e konsumatorit / qytetarit. Prioritetet e këndvështrime ndryshojnë sidomos në rastin e aspektit financiar. Për shumicën e organizatave publike, ai ka rëndësi të dorës së dytë.

Në mënyrë të përmblodhur, më poshtë janë renditur karakteristikat kryesore të modelit BSC në organizatat publike:

- ▶ Misioni zhvendoset në krye të hierarkisë, pasi realizimi i tij është qëllimi më i rëndësishëm i organizatave publike.
- ▶ Strategjia e organizatës mbetet në qendër të modelit, ajo është mbi prioritetet e përgjithshme që planifikohen të ndiqen për të realizuar misionin. Pasi zhvillohet strategjia, BSC shërben si mjet efektiv për realizimin e saj.

- ▶ Këndvështrimi i konsumatorit zhvendoset menjëherë pas misionit, gjë që reflekton natyrën e egzistencës dhe veprimtarisë së organizatave publike.
- ▶ Çelësi për suksesin e BSC mbështetet në zgjedhjen dhe matjen e atyre proceseve që çojnë në përmirësimin e rezultateve për konsumatorët. Proceset ku përqendrohet organizata rrjedhin drejtpërdrejt nga objektivat dhe matësit e zgjedhur në këndvështrimin e konsumatorit.

- ▶ Meqenëse organizatat publike orientohen nga misioni, ato mbështeten tek aftësitë, njohuritë dhe përkushtimi i stafit të tyre, për të arritur objektivat e rëndësishme publike. Suksesi në nxitjen e përmirësimit të procesit dhe plotësimin e nevojave të të gjithë grupeve të konsumatorëve, varet në një masë të madhe nga aftësia e punonjësve për të mësuar e për tu zhvilluar.

- ▶ BSC në organizatat publike nuk do të ishte e plotë pa këndvështrimin financiar. Në të vërtetë, kur shërbimet realizohen me kosto më të ulët dhe efikasitet më të lartë, organizata mund të tërheqë më shumë vëmendjen dhe të sigurojë investime më të mëdha, si rezultat i rritjes së besueshmërisë.

Këndvështrimet e BSC të përshtatura për organizatat publike

Këndvështrimi i klientit

Siç u vu në dukje edhe më sipër, në modelin BSC për sektorin publik, përparesi absolute ka këndvështrimi i klientit, kjo si rezultat i faktit që misioni vendoset në qendër. Realizimi i misionit të organizatave publike nuk ka të bëjë vetëm me plotësimin e treguesve financiarë, por në rradhë të parë me përcaktimin se cilit grup klientësh duhet t'i shërbejnë dhe cilat janë nevojat e pjesëtarve të tij.

Vëzhgimet praktike tregojnë se, duke u përpjekur t'i përgjigjen pyetjes "cili është klienti ynë?" organizatat publike ndeshin vështirësi të mëdha. Këto burojnë prej faktit se ndryshe nga sektori privat, në atë publik grupe të ndryshme nga njëra-tjetra projektojnë shërbimet që do të ofrohen, paguajnë për to dhe përfitojnë prej tyre. Një rrejtë e tillë marrdhënies e komplikon mjaft përcaktimin e qartë të klientit dhe përbën një sfidë të vërtetë. Fatmirësisht, modeli BSC na çliron nga detyrimi për të marrë vendime të tilla, të vështira, pasi na lejon që nën titullin "klientë" të përfshihen të gjitha grupimet e mundshme që përfitojnë nga shërbimi i ofruar prej organizatave publike.

Këndvështrimi financiar

Asnjë organizatë, pavarësisht nga statusi, nuk mund të plotësojë me sukses nevojat dhe kërkesat e klientëve të saj, nëse nuk disponon burime të mjaftueshme financiare. Treguesit financiarë në modelin BSC për sektorin publik mund t'i konsiderojmë si të tillë që mundësojnë suksesin e klientëve ose kufizojnë hapësirën vepruese të tyre.

Shpeshherë, është shumë e vështirë të vendoset një çmim i drejtë për shërbimin që ofron një organizatë publike (psh kujdesi shëndetësor për nënat dhe fëmijët). Kjo sigurisht nuk do të thotë se drejtuesit e organizatave publike duhet të lenë pas dore ndjekjen e treguesve financiarë, përkundrazi duhet të synojnë që misioni i organizatës, shërbimet që ato ofrojnë të kenë koston më të ulët të mundshme, pa cenuar cilësinë.

Këndvështrimi i proceseve të brendshme / operacioneve

Gjatë procesit të zhvillimit të objektivave dhe treguesve matës për këndvështrimin e operacioneve, i duhet dhënë përgjigje pyetjes: “cilat janë operacionet më të rëndësishme që krijojnë vlerë për klientët tanë?”.

Çdo organizatë publike, që nga ato të voglat me karakter lokal e deri tek ato në nivel qendror, duhet të dokumentojnë operacionet e tyre. Numri i operacioneve mund të shkojë nga disa dhjetëra deri në disa qindra ose mijëra të tilla. Në një BSC të suksesshme duhet të përzgjidhen dhe maten vetëm ato procese dhe operacione që në mënyrë thelbësore krijojnë vlerë për klientët, duke realizuar njëkohësisht misionin e organizatës.

Këndvështrimi i zhvillimit të punonjësve

Kjo perspektivë vlerësimi plotëson ndjeshëm modelin BSC, duke krijuar një sistem të kompletuar analize strategjike të performancës së organizatave publike. Duke u udhëhequr, në rradhë të parë, prej misionit, këto organizata duhet të mbështeten fuqimisht në aftësitë, përkushtimin dhe bashkëpunimin e stafit të tyre, me qëllim që të arrijnë objektivat e rëndësishëm me karakter social.

Në realitet vërehet se shumë organizata publike e nëbvlftësojnë këtë aspekt, duke mos i kushtuar vëmendjen e duhur. Gjatë përcaktimit të treguesve të performancës në këtë fushë i duhet dhënë përgjigje pyetjeve: “a i kanë punonjësit aftësitë dhe kompetencat e nevojshme për t’iu bërë ballë sfidave që ofron mjedisi?”, “a i zotërojnë punonjësit mjetet dhe informacionet e nevojshme për të marrë vendime efektive që ndikojnë pozitivisht tek klientët e organizatës?”. Së fundi, në këtë këndvështrim duhet të merret parasysh edhe klima organizative dhe në veçanti elementë të tillë si përfshirja, bashkëpunimi apo motivimi.

Hapat e krijimit të modelit BSC për organizatat publike

Hapi i parë nis me vlerësimin e përgjithshëm të organizatës, besimeve, vlerave, situatës financiare, objektivave afatshkurtër dhe afatgjatë, si dhe aftësisë për të kuptuar se si do të plotësohen nevojat e klientëve. Është e rekomandueshme, gjithashtu, që në këtë hap të kryhet një analizë e plotë SWOT. Më tej duhen siguruar burimet e nevojshme njerëzore, materiale e financiare për ndërtimin dhe funksionimin e modelit BSC.

Hapi i dytë synon të kompletojë strategjitë e organizatës, të cilat për administratën publike lokale mund të konsistojnë psh. në përmirësimin e shërbimeve të ofruara ndaj komunitetit (pastrimi, mirëmbajtja e rrugëve, ndriçimi, transporti publik etj.) apo zgjerimin e modifikimin e bazës së taksimit të bizneseve. Në çdo rast, ato duhet të jenë të orientuara dhe të lidhura ngushtë me realizimin e misionit të këtyre organizatave.

Hapi i tretë lidhet me procesin e zbatimit të strategjive të hartuara, si dhe zbërthimin e tyre në objektiva konkrete. Këto objektiva do të përbëjnë njësitë bazë të strategjive. Në rastin e një strategjie që synon ofrimin e shërbimeve më cilësore ndaj komunitetit, duke ulur njëkohësisht koston e tyre, mund të zbërthehet në objektiva të tillë si optimizimi i proceseve organizative, identifikimi i aftësive të munguara tek punonjësit, programi i trajnimeve të nevojshme etj.

Hapi i katërt konsiston në krijimin e hartës strategjike të organizatës, ku përbërësit e saj (objektivat) lidhen ndërmjet tyre, duke u bazuar në arsyetimet logjike shkak – pasojë, si dhe vendosen sipas këndvështrimeve përkatëse të vlerësimit të performancës. Kjo shërben, që për çdo strategji të identifikohen faktorët kyç të performancës, të cilët të marrë së bashku, çojnë në arritjen e rezultateve të dëshiruara nga klientët (komuniteti).

Hapi i pestë përcakton treguesit matës të performancës, tek të cilët do të bazohemi për të gjykuar mbi progresin e realizuar gjatë zbatimit të strategjive. Zgjedhja e këtyre treguesve duhet bërë me shumë kujdes, duke marrë parasysh, në radhë të parë, këndvështrimin e klientëve (komunitetit), por edhe proceseve e operacioneve të brendshme, kufizimet financiare dhe zhvillimin e aftësive të punonjësve.

Hapi i gjashtë ka të bëjë me identifikimin e veprimeve dhe iniciativave që duhen ndërmarrë me qëllim që të ngushtohen dhe eliminohen diferencat e konstatuara ndërmjet madhësive të treguesve të pranuar të performancës dhe niveleve të synuara të tyre. Duhet theksuar se këto veprime dhe iniciativa nuk shënojnë fundin e punës, pasi vlerësimi i performancës së organizatës është një proces i përsëritshëm.

Modeli BSC në bashkinë e qytetit Charlotte

Qyteti i Charlotte në North Caroline konsiderohet gjerësisht si shembulli më i mirë i suksesit të BSC në një organizatë publike. Si një adoptues i hershëm, bashkia e këtij qyteti implementoi BSC për herë të parë në vitin 1996. Duke patur një besim të palëkundur se “matja e performancës është mjaft thelbësore”, drejtuesit e këtij qyteti i kanë perfeksionuar vazhdimisht përpjekjet e tyre dhe kanë maksimalizuar përfitimet nga BSC si një sistem matjeje, sistem menaxhimi strategjik dhe mjet komunikimi (Niven, 2006).

Suksesi i tyre nuk ka kaluar pa u vënë re, çmimet e fituara prej tyre përfshijnë: pranimin në Hollin e Famës së Bashkëpunëtorëve të BSC (2002) dhe Praktika më e Mirë Universitare nga Shoqata Ndërkombëtare e Menaxherëve të Qyteteve & Konteve (2001). Menaxherja e qytetit Charlotte, Pam Syfert, u zgjodh gjithashtu në “top 10” e zyrtarëve publikë në vitin 1999 nga revista *Governing Magazine*.

Në ndryshimet dhe përshtatjet më të fundit të kryera në periudhën 2004 – 5, u modifikuan edhe emërtimet e këndvështrimeve të BSC. Argumentimi konsistonte në faktin që terminologjia e përdorur të ishte sa më pranë asaj që përdornin menaxherët dhe punonjësit gjatë aktivitetit të tyre të përditshëm. Psh. në vend të “Proceseve të Brendshme” u vendos “Ecuria e Biznesit” dhe, në mënyrë të ngjashme, emërtimi “Klient” u ndryshua në “Shërbimi i Klientit”. Në këtë mënyrë, emërtimet e këndvështrimeve janë më konsistente dhe u përshtatën më mirë me kulturën e kësaj organizatë dhe pritshmëritë e menaxherëve.

- ▶ Elementët përbërës të BSC së bashkisë së qytetit Charlotte për periudhën 2004 - 5 janë renditur më poshtë:
- ▶ *Vizioni*: Komunitet me mundësi zgjedhjeje për Banim, Punë dhe Argëtim
- ▶ *Temat strategjike*: siguria e banorëve, integrimi i banorëve, ristrukturimi i qeverisjes lokale, transporti urban, zhvillimi ekonomik
- ▶ *Parimet strategjike*: parimet e rritjes së qëndrueshme

- ▶ *Shërbimi i klientit*: reduktimi i krimeve, rritja e sigurisë së perceptuar, fuqizimi i komuniteteve të vogla të fqinjësisë (neighborhoods), ofrimi i opsioneve për transport urban, mbrojtja e mjedisit, promovimi i mundësive ekonomike
- ▶ *Ecuria e biznesit*: zhvillimi i zgjidhjeve bashkëpunuese, mbështetje e shërbimit të klientit, përmirësim i efikasitetit teknologjik

- ▶ *Menaxhimi i burimeve*: ruatja e rankingut AAA, ofrimi i shërbimeve konkurruese, zgjerimi i bazës së taksimit dhe rritja e të ardhurave, investimet në infrastrukturë
- ▶ *Zhvillimi i punonjësve*: arritja e një klime pozitive në punë, rekrutimi dhe mbajtja e një stafi të aftë dhe të diversifikuar, promovimi i mësimin dhe rritjes

Matja e performancës së organizatave shëndetësore me BSC

Metoda Balance Scorecard (BSC) trajtohet si një nga risitë më të rëndësishme të menaxhimit në shekullin e njëzetë. Autorët Kaplan dhe Norton e publikuan artikullin e parë mbi këtë metodë në vitin 1992 dhe në dekadën që pasoi shumë organizata që nga industritë e deri prodhimit e tek organizatat shëndetësore e përkrahën dhe përdorën atë.

Çdo risi kalon nëpër ciklin e vet të jetës sipas këtyre fazave: prezantimi, rritja, maturimi dhe rënia. BSC përsa i përket përdorimit të saj në fushën e shëndetit është padyshim në fazën e rritjes. Artikulli i parë që e përshtati BSC në fushën e shëndetit u shkruajt në vitin 1994 e që nga ajo kohë u shkruan shumë artikuj të tjerë. Përdorimi i BSC në organizatat e kujdesit shëndetësore ka ndeshur megjithatë disa pengesa specifike, si psh. marrdhëniet e personelit mjekësor dhe cilësia e kujdesit janë attribute të rëndësishme, që nuk është e lehtë të maten, të interpretohen dhe krahasohen me organizata të tjera. Autonomia profesionale e mjekëve dhe rëndësia e pasojave afat-gjata janë dy aspekte të kujdesit shëndetësor, që nuk gjejnë lehtësisht analogji në industri të tjera. Pikërisht këto tipare, kanë shërbyer si nxitje për një numër të madh inovacionesh dhe zbatimesh, që përbëjnë shembuj interesantë të shpërndarjes së risive.

Zbatime të koncepteve teorike në kujdesin shëndetësor

Baker dhe Pink (1995) kanë qenë nga të parët që konstatuan, se teoria dhe konceptet e BSC janë të vlefshme në institucionet spitalore. Castaneda-Mendez et al. (1998) vlerësuan, se me qëllim që të lidhnin praktikën, rezultatet, pasojat cilësia, vlera dhe kostot, organizatat e kujdesit shëndetësor duhet të përdornin një BSC. Ata e konsideruan teorinë si një këndvështrim të balancuar mbi organizatën, që drejtuesit e nivelit të lartë mund ta përdornin për të dizenuar, zhvilluar, zbatuar dhe drejtuar planin strategjik, në përputhje me parimet e menaxhimit të përgjithshëm të cilësisë (TQM).

Chow et al. (1998) intervistuan një numër administratorësh të shëndetit publik mbi BSC dhe arritën në përfundimin, se çdo organizatë duhet të angazhohet plotësisht në aktivitetet e menaxhimit

strategjik, që nga përcaktimi i misionit e deri tek përzgjedhja e objektivave dhe strategjive, me qëllim që të krijojnë BSC e tyre specifike, për të ndihmuar progresin drejt realizmit të qëllimeve të tyre.

Sahney (1998) tregon se si BSC mund të përdoret në organizatat e kujdesit ndaj të moshuarve. Në mënyrë të ngjashme, Santiago (1999) e përshtati BSC për kujdesin shëndetësor të sjelljes dhe argumentoi se ajo mund t'i ndihmojë organizatat të udhëheqin më mirë zbatimin e planifikimit strategjik, raportimin e rezultateve kritike dhe ofron një tablo të qartë për financuesit dhe pacientët, që të kryejnë zgjedhjet e tyre, bazuar në këto informacione.

Zelman et al., e shqyrtoi konceptin e BSC në qendrat akademike të shëndetit dhe arriti në përfundimin se karakteristikat e vecanta të tyre, mund të zvogëlojnë përfitimet e kësaj përjasjeje. Sipas tij, do të ishte mirë që para se të përdoret BSC në këto organizata, të bëhen disa modifikime që adresojnë këto karakteristika të vecanta. Weber parashtroi përdorimin e BSC si një metodë kuadër, për të menaxhuar ndryshimet e shpejta dhe komplekse në një organizatë.

Objektivi kryesor kur na duhet të përzgjedhim matësit specifike për tu matur me metodën BSC në një organizatë shëndeti (spital) është përcaktimi i një matësi nëpërmjet të cilit arrin të komunikohet më së miri kuptimi i strategjisë. Ekzistojnë disa matësa kryesore sipas Kaplan dhe Norton të cilët përfshijnë:

Matësit kryesorë financiarë:

- Kthimi i investimit
- Përfitimi
- Rritja e të ardhurave
- Zvogëlimi i kostove të prodhimit

Matësit kryesorë për klientët:

- Pjesa që zë në treg
- Pasja e klientëve
- Mbajtja e klientëve

- Përfitimi nga klientët
- Kënaqësia e klientëve

Matësit kryesorë të të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- Kënaqësia e punonjësve
- Motivimi i punonjësve për të qëndruar në organizatë
- Produktiviteti i punonjësve

Matësit duhet të përcaktohen për secilën nga perspektivat e dakorduara më pare, por duhet të mbajmë në konsideratë që ka më shumë matësa se sa burime në dispozicion për mbledhjen e të dhënave, ndaj duhet që matësit ti përzgjedhim:

- Sa më të lidhur me strategjinë
- Të lehtë për tu kuptuar
- Të jenë të lidhur me njëri – tjetrin në një cikël shkak – pasojë
- Të jenë të mundshëm për tu përditësuar
- Të jenë të mundshëm për tu arritur
- Të jenë sasiorë
- Të jenë funksionalë

Pasi janë përzgjedhur matësit ekipi i stafit që do të bëjë vlerësimin duhet të kalojë një kohë së bashku për ti përcaktuar qartë matësit, për të përcaktuar përgjegjësitë e secilit dhe të dhënat që do të mblidhen. Kjo është koha e përshtatshme që të merret fidbeku i stafit për matësit për të siguruar që të jenë praktikë në përdorim. Me arritjen e konsensusit për matësit ekipi mund të fillojë të përzgjedhë targetet për matësat e ndryshëm. Le të shohim disa nga matësit nisur nga këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- Qarkullimi i stafit të infermierëve
- Qarkullimi i stafit në përgjithësi
- Indeksi i besnikërisë së stafit
- Politika e gabimit mjekësor
- Sasia e financave për trajnimin e stafit
- Akseset në trajnim
- Indeksi i angazhimit të stafit

Një model BSC për Spitalin X

Deklarata e Vizionit : Spitali X të bëhet zgjedhja e parë për komunitetin

Deklarata e Misionit : Spitali X është i angazhuar të ofrojë kujdesin shëndetësor më cilësor nëpërmjet shërbimit të shkëlqyer dhe kujdesit më të ngrohtë.

Stafi i Spitalit X u dakordua që gjatë vitit në vazhdim:

- Të operojnë në salla me 5% ndricim të reduktuar, për të përdorur me efektivitet burimet
- Të ofrojë shërbime sa më cilësore
- Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti
- Të motivojë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin

Administratori i Spitalit u zotua të ndihmojë shefat e departamenteve që të përmirësojnë performancën nëpërmjet BSC. Së bashku ata i grupuan strategjitë që do të ndjekin sipas këndvështrimeve:

Këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- Të motivojë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin

Këndvështrimi financiar:

- Të operojnë në salla me 5% ndricim të reduktuar, për të përdorur me efektivitet burimet

Këndvështrimi i proceseve të brendshme:

- Të ofrojë shërbime sa më cilësore

Këndvështrimi i klientit:

- Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti

Pasi janë përcaktuar strategjitë duhet të shqyrtohen veprimet që do të ndërmerren me qëllim realizimin e strategjive si dhe si do të matet progresi i bërë në arritjen e objektivit të strategjisë. Po listojmë më poshtë veprime që duhet të kryhen dhe masa për realizimin e tyre.

Këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- Të motivojë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin (mjekë dhe infermierë)

Veprime:

Vendosja e shpërblimeve të lidhura me performancën
Rishikimi i pagave për ti pasur sa më konkurruese në treg
Zhvillimi i sistemit të vlerësimit nga kolegët

Matësa:

Matja e kënaqësisë së stafit në punë
% e qarkullimit të stafit

Këndvështrimi i proceseve të brendshme:

- Të ofrojë shërbime sa më cilësore

Veprime:

Rishikimi i proceseve të trajtimit të pacienteve në urgjencë
Rishikimi i shpërndarjes së stafit të urgjencës që të jetë sa më i përshtatshëm
Zbatimi i dozimit automatik të mjekimeve në ndërhyrjen e shpejtë

Matësa:

% e pacientëve të trajtuar brenda 15 minutave të para të mbërritjes
Rastet e gabimeve në dozim të ilaceve

Këndvështrimi i klientit:

- Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti

Veprime:

Zbatimi i shërbimit të klientit

Zhvillimi i planit të marketingut

Matësa:

Kënaqësia e klientit të arrijë në 95 %

Të rritet numri i regjistrimeve ditore

Këndvështrimi financiar:

- Të operojnë me kryerjen e pagesave jo më shumë se 5% të pakryer në perfundim të shërbimit, për të rritur fitimet

Veprime:

Rishikimi i procesit të lëshimit të faturave dhe kryerjes së pagesave që të sigurohen të ardhurat në kohë

Zhvillimi i sistemit të nxitjes së stafit që merret me marketingun dhe financën

Matësa:

Rritja e të ardhurave neto krahasuar me vitin e kaluar

Ulja e cmimit për ditë të kaluar në spital

Matja e performancës së organizatave shëndetësore me BSC

Metoda Balance Scorecard (BSC) trajtohet si një nga risitë më të rëndësishme të menaxhimit në shekullin e njëzetë. Autorët Kaplan dhe Norton e publikuan artikullin e parë mbi këtë metodë në vitin 1992 dhe në dekadën që pasoi shumë organizata që nga industritë e deri prodhimit e tek organizatat shëndetësore e përkrahën dhe përdorën atë.

Artikulli i parë që e përshtati BSC në fushën e shëndetit u shkruajt në vitin 1994 e që nga ajo kohë u shkruan shumë artikuj të tjerë. Përdorimi i BSC në organizatat e kujdesit shëndetësore ka ndeshur megjithatë disa pengesa specifike, si psh. marrdhëniet e personelit mjekësor dhe cilësia e kujdesit janë attribute të rëndësishme, që nuk është e lehtë të maten, të interpretohen dhe krahasohen me organizata të tjera.

Autonomia profesionale e mjekëve dhe rëndësia e pasojave afat-gjata janë dy aspekte të kujdesit shëndetësor, që nuk gjejnë lehtësisht analogji në industri të tjera. Pikërisht këto tipare, kanë shërbyer si nxitje për një numër të madh inovacionesh dhe zbatimesh, që përbëjnë shembuj interesantë të shpërndarjes së risive.

Zbatime të koncepteve teorike në kujdesin shëndetësor

Baker dhe Pink (1995) kanë qenë nga të parët që konstatuan, se teoria dhe konceptet e BSC janë të vlefshme në institucionet spitalore. Castaneda-Mendez et al. (1998) vlerësuan, se me qëllim që të lidhnin praktikat, rezultatet, pasojat cilësia, vlera dhe kostot, organizatat e kujdesit shëndetësor duhet të përdornin një BSC. Ata e konsideruan teorinë si një këndvështrim të balancuar mbi organizatën, që drejtuesit e nivelit të lartë mund ta përdornin për të dizenuar, zhvilluar, zbatuar dhe drejtuar planin strategjik, në përputhje me parimet e menaxhimit të përgjithshëm të cilësisë (TQM).

Chow et al. (1998) intervistuan një numër administratorësh të shëndetit publik mbi BSC dhe arritën në përfundimin, se çdo organizatë duhet të angazhohet plotësisht në aktivitetet e menaxhimit strategjik, që nga përcaktimi i misionit e deri tek përzgjedhja e objektivave dhe strategjive, me qëllim që të krijojnë BSC e tyre specifike, për të ndihmuar progresin drejt realizimit të qëllimeve të tyre.

Sahney (1998) tregon se si BSC mund të përdoret në organizatat e kujdesit ndaj të moshuarve. Në mënyrë të ngjashme, Santiago (1999) e përshtati BSC për kujdesin shëndetësor të sjelljes dhe argumentoi se ajo mund t'i ndihmojë organizatat të udhëheqin më mirë zbatimin e planifikimit strategjik, raportimin e rezultateve kritike dhe ofron një tablo të qartë për financuesit dhe pacientët, që të kryejnë zgjedhjet e tyre, bazuar në këto informacione.

Zelman et al. (1999), e shqyrtoi konceptin e BSC në qendrat akademike të shëndetit dhe arriti në përfundimin se karakteristikat e vecanta të tyre, mund të zvogëlojnë përfitimet e kësaj përqsasjeje. Sipas tij, do të ishte mirë që para se të përdoret BSC në këto organizata, të bëhen disa modifikime që adresojnë këto karakteristika të vecanta. Weber parashtrroi përdorimin e BSC si një metodë kuadër, për të menaxhuar ndryshimet e shpejta dhe komplekse në një organizatë.

Objektivi kryesor kur na duhet të përzgjedhim matësit specifikë për tu matur me metodën BSC në një organizatë shëndeti (spital) është përcaktimi i një matësi nëpërmjet të cilit arrin të komunikohet më së miri kuptimi i strategjisë. Ekzistojnë disa matësa kryesore sipas Kaplan dhe Norton të cilët përfshijnë:

- ▶ Matësit kryesorë financiarë:
- ▶ Kthimi i investimit
- ▶ Përfitimi
- ▶ Rritja e të ardhurave
- ▶ Zvogëlimi i kostove të prodhimit

Matësit kryesorë për klientët:

- ▶ Pjesa që zë në treg
- ▶ Pasja e klientëve
- ▶ Mbajtja e klientëve
- ▶ Përfitimi nga klientët
- ▶ Kënaqësia e klientëve

Matësit kryesorë të të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- ▶ Kënaqësia e punonjësve
- ▶ Motivimi i punonjësve për të qëndruar në organizatë
- ▶ Produktiviteti i punonjësve

Matësit duhet të përcaktohen për secilën nga perspektivat e dakorduara më pare, por duhet të mbajmë në konsideratë që ka më shumë matësa se sa burime në dispozicion për mbledhjen e të dhënave, ndaj duhet që matësit ti përzgjedhim:

- ▶ Sa më të lidhur me strategjinë
- ▶ Të lehtë për tu kuptuar
- ▶ Të jenë të lidhur me njëri – tjetrin në një cikël shkak – pasojë
- ▶ Të jenë të mundshëm për tu përditësuar
- ▶ Të jenë të mundshëm për tu arritur
- ▶ Të jenë sasiorë
- ▶ Të jenë funksionalë

Pasi janë përzgjedhur matësit ekipi i stafit që do të bëjë vlerësimin duhet të kalojë një kohë së bashku për ti përcaktuar qartë matësit, për të përcaktuar përgjegjësitë e secilit dhe të dhënat që do të mblidhen. Kjo është koha e përshtatshme që të merret feedbacku i stafit për matësit për të siguruar që të jenë praktikë në përdorim. Me arritjen e konsensusit për matësit ekipi mund të fillojë të përzgjedhë targetet për matësat e ndryshëm.

Le të shohim disa nga matësit nisur nga këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- ▶ Qarkullimi i stafit të infermierëve
- ▶ Qarkullimi i stafit në përgjithësi
- ▶ Indeksi i besnikërisë së stafit
- ▶ Politika e gabimit mjekësor
- ▶ Sasia e financave për trajnimin e stafit
- ▶ Aksesit në trajnim
- ▶ Indeksi i angazhimit të stafit

Një model BSC për Spitalin X

- ▶ Deklarata e Vizionit : Spitali X të bëhet zgjedhja e parë për komunitetin
- ▶ Deklarata e Misionit : Spitali X është i angazhuar të ofrojë kujdesin shëndetësor më cilësor nëpërmjet shërbimit të shkëlqyer dhe kujdesit më të ngrohtë.

Stafi i Spitalit X u dakordua që gjatë vitit në vazhdim:

- ▶ Të operojnë në salla me 5% ndricim të reduktuar, për të përdorur me efektivitet burimet
- ▶ Të ofrojnë shërbime sa më cilësore
- ▶ Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti
- ▶ Të motivojnë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin

Administratori i Spitalit u zotua të ndihmojë shefat e departamenteve që të përmirësojnë performancën nëpërmjet BSC. Së bashku ata i grupuan strategjitë që do të ndjekin sipas këndvështrimeve:

Këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- ▶ Të motivojnë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin

Këndvështrimi financiar:

- ▶ Të operojnë në salla me 5% ndricim të reduktuar, për të përdorur me efektivitet burimet

Këndvështrimi i proceseve të brendshme:

- ▶ Të ofrojë shërbime sa më cilësore

Këndvështrimi i klientit:

- ▶ Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti

Pasi janë përcaktuar strategjitë duhet të shqyrtohen veprimet që do të ndërmerren me qëllim realizimin e strategjive si dhe si do të matet progresi i bërë në arritjen e objektivit të strategjisë. Po listojmë më poshtë veprime që duhet të kryhen dhe matësat për realizimin e tyre.

Këndvështrimi i të mësuarit dhe rritjes profesionale:

- ▶ Të motivojë stafin që jo vetëm të qëndrojnë në punë por edhe të ofrojnë shërbimet me kujdesin maksimal për klientin (mjekë dhe infermierë)

Veprime:

Vendosja e shpërblimeve të lidhura me performancën
Rishikimi i pagave për ti pasur sa më konkurruese në treg
Zhvillimi i sistemit të vlerësimit nga kolegët

Matësa:

Matja e kënaqësisë së stafit në punë
% e qarkullimit të stafit

Këndvështrimi i proceseve të brendshme:

- ▶ Të ofrojë shërbime sa më cilësore

Veprime:

Rishikimi i proceseve të trajtimit të pacienteve në urgjencë
Rishikimi i shpërndarjes së stafit të urgjencës që të jetë sa më i përshtatshëm
Zbatimi i dozimit automatik të mjekimeve në ndërhyrjen e shpejtë

Matësa:

% e pacientëve të trajtuar brenda 15 minutave të para të mbërritjes
Rastet e gabimeve në dozim të ilaceve

Këndvështrimi i klientit:

- ▶ Të rrisë përdorimin e shërbimeve nga komuniteti

Veprime:

Zbatimi i shërbimit të klientit
Zhvillimi i planit të marketingut

Matësa:

Kënaqësia e klientit të arrijë në 95 %
Të rritet numri i regjistrimeve ditore

Këndvështrimi financiar:

- ▶ Të operojnë me kryerjen e pagesave jo më shumë se 5% të pakryer në përfundim të shërbimit, për të rritur fitimet

Veprime:

Rishikimi i procesit të lëshimit të faturave dhe kryerjes së pagesave që të sigurohen të ardhurat në kohë
Zhvillimi i sistemit të nxitjes së stafit që merret me marketingun dhe financën

Matësa:

Kritja e të ardhurave neto krahasuar me vitin e kaluar
Ulja e cmimit për ditë të kaluar në spital

Formulimi i Konkluzioneve

Sistemet e matjes së performancës mund të sjellin ndryshime të ndjeshme në cilësinë e qeverisjes. Matësit e mirë të performancës, veçanërisht matësit e pasojave, sinjalizojnë cilat janë prioritetet, si dhe motivojnë individët për të punuar më fort dhe më me zgjuarsi për arritjen e objektivave të organizatave publike. Sistemet e matjes iu sigurojnë menaxherëve dhe vendim-marrësve informacion lidhur me performancën, të cilin ata e përdorin për:

- ⇒ të menaxhuar agjensitë dhe programet në mënyrë më efektive,
- ⇒ të rishpërndarë burimet
- ⇒ të përshtatur operacionet dhe sistemet e ofrimit të shërbimeve

me qëllim që arrihen rezultate më të larta.

Të dhënat e performancës të gjeneruara nga sistemet e matjes sigurojnë gjithashtu informacion të dobishëm për zyrtarët e zgjedhur, të cilët vendosin qëllimet dhe prioritetet, marrin vendime buxhetore në nivel makro dhe kërkojnë llogari prej menaxherëve dhe administratorëve të agjensive publike.

Në nivel operacional, të dhënat e performancës sigurojnë fidbek për stafin, fokusojnë anëtarët e bordit tek politikat dhe çështjet programatike, identifikojnë nevojat për trajnim dhe asistencë teknike, tregojnë se cilat njësi dhe individë kanë nevojë për më shumë vëmendje, krahasojnë shërbime alternative dhe strategji të ndryshme të ofrimit të tyre, identifikojnë partnerët potencialë për bashkëpunim, vendosin nivelet e synuara për performancën e ardhshme dhe përmirësojnë imazhin publik të agjensisë.

Nga sa është diskutuar më sipër, menaxhimi i suksesshëm me bazë performancën, kërkon egzistencën e tre elementëve kryesorë:

- ⇒ zhvillimin e një niveli të arsyeshëm mirëkuptimi ndërmjet pretendentëve kyçë, lidhur me misionin, qëllimet dhe strategjitë,
- ⇒ zbatimin e sistemit të matjes së performancës me cilësi të mjaftueshme,

- ⇒ përdorimin e informacionit mbi performancën për të përmirësuar efektivitetin e programit, për të forcuar llogaridhënien dhe për të mbështetur marrjen e vendimeve.

Përvoja tregon se shumë agjensi qeveritare e nisin me zell projektimin e një sistemi të monitorimit të performancës por e braktisin atë përpara se të përfundojë ose e çojnë projektimin deri në fund, por dështojnë në fazën e zbatimit. Në raste të tjera, sistemi është vënë në punë, por pa jetëgjatësi ose është instaluar dhe mirëmbajtur pa dhënë ndonjë ndihmesë të dukshme në përmirësimin e menaxhimit, vendim-marrjes dhe performancës.

Përse ndodh kështu? Egziston një numër arsyes, të cilat renditen më poshtë:

- ⇒ sistemi i matjes ashtu siç është projektuar, nuk plotëson nevojat e menaxherëve, të cilëve synohet t’ju shërbejë,
- ⇒ vënia në punë e sistemit dhe mirëmbajtja e tij e vazhdueshme mund të konsumojë shumë kohë dhe burime të tjera, që nuk e justifikojnë sasinë e informacionit të përfutur,
- ⇒ rezistencë e ndjeshme brenda organizatës ndaj sistemit të ri dhe mungesë e mbështetjes / koordinimit
- ⇒ mungesa e “liderit”, i cili ndërton mbështetjen dhe udhëheq me këmbëngulje organizatën drejt procesit të projektimit dhe zbatimit të sistemit.

Elementët e suksesit

Instalimi i një sistemi të matjes së performancës dhe shndërrimi i tij në pjesë konstante të proceseve menaxheriale përfshin nxitjen për ndryshim në organizatë dhe kjo mund të rezultojë e vështirë. Madje edhe sistemet e përsosura nga ana teknike mund të përballen me probleme thelbësore që pengojnë zbatimin efektiv. Sigurisht, projektimi i dhe zbatimi i suksesshëm nuk do të ndodhin automatikisht, por egziston një sërë faktorësh, të cilët mund të rrisin ndjeshëm shanset për sukses. Lista e mëposhtme përmban disa përbërës që mund të ndikojnë në performancën e suksesshme të programeve:

- ⇒ Udhëheqja (lidhshipi) është thelbësor gjatë projektimit dhe zbatimit të sistemeve efektive të matjes së performancës. Përfshirja e qartë, e vazhdueshme dhe e dukshme e menaxherëve të lartë është element i domosdoshëm.
- ⇒ Kuadri konceptual është i nevojshëm, pasi çdo organizate publike i duhet një kornizë e qartë dhe kohezive e matjes së performancës, që të kuptohet nga të gjitha nivelet e organizatës dhe që mbështet objektivat e saj.
- ⇒ Komunikimi efektiv brenda dhe jashtë organizatës me punonjësit, “pronarët” e proceseve, klientët dhe pretendentët është gjithashtu thelbësor.
- ⇒ Llogaridhënia për rezultatet e arritura duhet të përcaktohet dhe kuptohet qartë. Organizatat me performancë të lartë garantojnë se të gjithë punonjësit dhe menaxherët e kanë kuptuar për çfarë janë përgjegjës, në procesin e arritjes së qëllimeve organizative.
- ⇒ Sistemet e matjes së performancës duhet të sigurojnë “inteligjencë” shtesë për vendim-marrësit dhe jo vetëm llogaritje të dhënash. Matësat duhet të kufizohen vetëm tek ata që lidhen direkt me qëllimet dhe objektivat strategjike.
- ⇒ Shpërblimi dhe njohja e meritave duhen lidhur ngushtësisht me matjen e performancës. Një lidhje e tillë dërgon mesazhe të qarta dhe pa ekuivok tek të gjithë anëtarët e organizatës.
- ⇒ Sistemet e matjes së performancës duhet të jenë nxitëse në kuptimin pozitiv dhe jo atë ndëshkues. Ato duhet të jenë në rradhë të parë sisteme të mësuari që ndihmojnë në identifikimin e gjërave që funksionojnë dhe atyre që kanë nevojë për “riparime”.
- ⇒ Rezultatet dhe progresi drejt angazhimeve të programit duhet të ndahen me punonjësit, klientët dhe pretendentët kyçë.

Menaxhimi i projektit

Një qëllim i identifikuar qartë do ta ndihmojë grupin drejtues të menaxhojë procesin e konceptimit dhe zbatimin të sistemit të matjes së performancës si një *projekt*, duke përdorur mjetet standarte menaxheriale për skedulimin e punës, ndarjen e përgjegjësiave dhe ndjekjen e procesit. Edhe pse në disa raste, mund të jetë e mundur që sistemi të konceptohet dhe zbatohet brenda një kohe të shkurtër, më së shpeshti do të duhen një deri dy vjet përfundimin dhe zbatimin e tij, madje tre deri

katër vjet nëse sistemi është mjaft kompleks dhe zbatimi duhet të paraprihet nga një testim pilot. Zakonisht, gupit drejtues i duhet të zhvillojë disa produkte, të renditura si më poshtë:

- Një deklaram i qartë i fushës dhe qëllimit të sistemit të matjes
- Një përshkrim i kritereve të performancës
- Përkufizimi i çdo matësi të përfshirë në sistem
- Dokumentimi i elementëve përbërës dhe burimeve të të dhënave
- Dokumentimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave
- Një plan për garantimin e cilësisë dhe integritetit të të dhënave
- Një plan për raportimin e rezultateve pjesore tek audienca specifike
- Përcaktimi i shpeshtësisë (frekuencës) së raportimit
- Përcaktimi i prototipev analitike dhe formateve tipike të raportimit
- Programe kompjuterike dhe konfigurimi i hardware-it për mbështetjen e sistemit
- Identifikimi i përgjegjësive për grumbullimin dhe hedhjen e të dhënave në sistem
- Përcaktimi i përgjegjësive për mirëmbajtjen dhe përdorimn e sistemit
- Një plan për zbatimin e plotë (në shkallë të gjerë) të sistemit të matjes

Grupi drejtues do të zhvillojë dhe vlerësojë gjithashtu testimin pilot, nëse konstatohet e domosdoshme. Zakonisht, është e dobishme të skicohet një skedul i përafërt i procesit në tërësi, me afat kohor mbi një vit, duke vendosur me përafërsi datat e limiteve kohore, në të cilat duhet të jenë përfunduar produktet/shërbimet e sipërpërmendura. Edhe pse skeduli mund të ndryshojë rrënjësisht me kalimin e kohës, përfytyrimi fillestar i tij do t'i japë ekipit drejtues një ide më të qartë se çfarë do të përfshijë procesi dhe do t'i ndihmojë të krijojnë pritshmëri më realiste lidhur me gjërat që do të kryhen dhe afatet kohore respektive.

Menaxhimi i projektit vendos theksin gjithashtu në përcaktimin e detyrave dhe nën-detyrave specifike që duhen përfunduar. Grupi drejtues mund ta skicojë fillimisht të gjithë gamën e punëve, duke u bazuar vetëm tek ideja e përgjithshme se çfarë do të përfshihet në secilin nga hapat e mëtejshëm. Trajtimi i menaxhimit të projektit kërkon gjithashtu ndarjen e përgjegjësive për udhëheqjen dhe mbështetjen e çdo etape të procesit. Për më tepër, grupi drejtues mund të vendosë të punojë në nën-grupe ose të përfshijë pretendentë të ndryshëm në fazat e zhvillimit të projektit. Kjo përbën avantazh nëse individët e përfshirë “në ecje e sipër” shërbejnë si përçues të informacionit

në njësitë organizative apo grupet e tjera të jashtme që përfaqësojnë dhe ndihmojnë në rritjen e mbështetjes për sistemin.

Së fundmi, menaxhimi i projektit kërkon aktivitete monitoruese dhe ndjekjen e progresit, gjatë procesit të projektimit dhe zbatimit. Kjo zakonisht duhet të realizohet nëpërmjet marrjes së raporteve nga grupet e punës dhe krahasimit të progresit me skedulin e parashikuar. Kjo gjithashtu nënkupton vlerësimin e procesit dhe produkteve të gjeneruara, mabjtjen shënim të problemeve dhe kryerjen e përshatjeve / ndryshimeve aty ku është e nevojshme.

Strategjitë për sukses

Duke strukturuar përpjekjet për projektimin dhe zbatimin, nëpërmjet procesit të qëllimshëm, me ndihmën e mjeteve menaxheriale, të gjitha këto së bashku përbëjnë trajtim racional për instalimin e një sistemi efektiv të matjes së performancës, por kjo është e pamjaftueshme për të garantuar suksesin. Kërkimet e fundit në këtë drejtim tregojnë se edhe pse vendimet e agjensive publike për të adoptuar sisteme matjeje të performancës bazohen në kritere teknike dhe analitike, mënyrat në të cilat zbatohen këto sisteme ndikohen mjaft nga faktorët politikë dhe kulturorë.

Si çështjet menaxheriale, ashtu dhe ato teknike janë mjaft të rëndësishme në projektimin dhe zbatimin e sistemeve të matjes së performancës. Mbështetësit dhe vëzhguesit e këtyre sistemeve në qeverisje kanë vërejtur një numër problemesh në zbatimet praktike të tyre dhe kanë sugjeruar disa strategji për t'i tejkaluar ato. Më poshtë janë renditur disa prej tyre.

Dobishmëria e informacionit të gjeneruar

Sistemet e matjes së performancës do të përdoren vetëm nëse ato prodhojnë informacione të vlefshme për menaxherët dhe vendim-marrësit. Ndonjëherë, këto sisteme janë të pakonceptura mirë nga këndvështrimi i fokusimit në llojet e rezultateve që ju nevojiten menaxherëve. Nëse psh. matësat nuk përkojnë me axhendën strategjike të agjensisë, ato nuk ka të ngjarë të ngjallin interesin e menaxherëve. Në raste të tjera, matësat përzgjidhen mbi bazën e faktit se cilat lloje të dhënash mund të gjenden më me lehtësi. Për të garantuar se sistemi i matjes siguron informacione të vlefshme, ata që drejtojnë projektimin dhe zbatimin e tyre duhet të ndërgjegjësohen që:

1. *Të qartësojnë misionin, qëllimet, objektivat, strategjinë dhe strukturën e programit si premisë për matjen.* Përdorimi i këtij kuadri strategjik ndihmon në fokusimin tek fusha e

matjes së performancës, asaj se çfarë është më e rëndësishme për organizatën dhe pretendentët.

2. *Të zhvillojnë modele logjike për të identifikuar lidhjet ndërmjet aktiviteteve programatike dhe pasojave e rezultateve*, ky kuadër të perdoret më pas për përcaktimin e matësave të përshtatshëm. Këto modele logjike shërbejnë për të përzgjedhur variablat e përfshirë në një program dhe për të identifikuar se cilat janë rezultatet vërtet të rëndësishme.

3. *Të jenë të orinetuar më tepër nga rezultatet sesa nga të dhënat, gjatë kërkimit për matësat e përshtatshëm*. Nuk duhen përfshirë matësa, vetëm sepse të dhënat për llogaritjen e tyre janë lehtësisht të disponueshme. Nevoja dhe dobishmëria duhet të jenë kriteret kryesore drejtuese lidhur me këtë aspekt.

4. *Të punojnë njëkohësisht në disa drejtime, përmes proceseve të ndryshme menaxheriale*. Puna duhet të konsistojë në faktin që qëllimet programatike dhe të niveleve më të ulëta të jenë në përputhje me objektivat strategjike, që prioritetet e buxhetit të jenë në përputhje me objektivat strategjike dhe se objektivat e individëve dhe njesive organizative rrjedhin prej qëllimeve dhe objektivave të niveleve më të larta. Më pas duhen zhvilluar matësat e performancës që janë të lidhur direkt me këto objektiva.

5. *Të rishqyrtojnë periodikisht matësat dhe t'i përshatsin/modifikojnë ato*. Sistemet e matjes së performancës synojnë të monitorojnë tendencat gjatë gjithë kohës së zhvillimit të aktivitetit organizativ, gjë që bën të nevojshme ruajtjen e konsistencës së matësave në periudha kohore afatgjata. Kjo nuk do të thotë se matësat duhet të jenë ekstremisht të ngurtë. Me kalimin e kohës, vlefshmëria e disa matësave mund të bjerë, ndërkohë që shfaqet nevoja për matësa të tjerë. Për më tepër, besueshmëria e disa matësave mund të reduktohet përgjatë viteve dhe ata duhen zëvendësuar apo modifikuar. Kështu, ka kuptim që të rishqyrtohet herë pas here cilësia dhe dobishmëria e matësave, si dhe të ndërmerren ndryshimet e nevojshme.

Kërkesat për burime

Matja e performancës mund të kërkojë shumë kohë dhe përpjekje, sidomos kur nevojiten intrumente apo procedura origjinale të mbledhjes së të dhënave. Kjo mund të çojë në frustracione dhe të rezultojë në sisteme, përfitimet e të cilave nuk i justifikojnë kostot. Për të shmangur këto situata është e nevojshme:

6. Të qenët realist lidhur me kohëzgjatjen e projektimit dhe zbatimit të një sistemi matjeje.
7. Të zhvillohet një vlerësim i qartë i kostove totale të mbështetjes dhe mirëmbajtjes së sistemit të matjes, si dhe të të qenët i arsyeshëm lidhur me informacionin e përftuar.
8. Të përdoren të dhëna egzistuese apo lehtësisht të përftueshme, sa herë që është e mundur. Të dhënat me kosto të lartë duhen evituar nëse nuk janë thelbësore.

Probleme tipike të matjes

Duke u përballur me sfidën e përcaktimit të treguesve të dobishëm operacionalë, projektuesit e sistemit duhet të parashikojnë dhe parandalojnë problemet më tipike dhe të përpiqen t'i neutralizojnë sa më shpejt ato, nëse shfaqen. Disa probleme të tilla tipike janë:

- *Pamundësia e krahasimit të të dhënave.* Sa herë që të dhënat hidhen në sistem në mënyrë të decentralizuar, egziston mundësia e të dhënave të pakrahasueshme. Ky problem përbën një barierë mjaft të vështirë ndaj përpjekjeve për benchmarking, ku disa agjensi të ndryshme publike hedhin të dhënat e tyre në një sistem qendror qeveritar. Kjo në rast se secila agjensi ka mënyren dhe formatet e veta të ruajtjes së të dhënave.
- *Tendencat për nën-raportim / mbi-raportim të të dhënave.*
- *Projektimi i dobët i instrumentave.*
- *Anshmëria e observuesit.*
- *Mashtrimi.* Përveç të gjitha problemeve të tjera metodologjike që mund të shoqërojnë cilësinë e të dhënave të monitoruara, një problem i shpeshtë që shkatërron vlefshmërinë dhe besueshmërinë e të dhënave është mashtrimi. Duke qenë se performanca e dobët mund të ketë pasoja negative për menaxherët, ata do të prirën të ushtrojnë ndikimin e tyre në “rregullimin” e rezultateve të matjeve.

Formulimi i Konkluzioneve

Sistemet e matjes së performancës mund të sjellin ndryshime të ndjeshme në cilësinë e qeverisjes. Matësit e mirë të performancës, veçanërisht matësit e pasojave, sinjalizojnë cilat janë prioritetet, si dhe motivojnë individët për të punuar më fort dhe më me zgjuarsì për arritjen e objektivave të organizatave publike.

Sistemet e matjes iu sigurojnë menaxherëve dhe vendim-marrësve informacion lidhur me performancën, të cilin ata e përdorin për:

- ▶ të menaxhuar agjensitë dhe programet në mënyrë më efektive,
 - ▶ të rishpërndarë burimet
 - ▶ të përshtatur operacionet dhe sistemet e ofrimit të shërbimeve
- me qëllim që arrihen rezultate më të larta.

Të dhënat e performancës të gjeneruara nga sistemet e matjes sigurojnë gjithashtu informacion të dobishëm për zyrtarët e zgjedhur, të cilët vendosin qëllimet dhe prioritetet, marrin vendime buxhetore në nivel makro dhe kërkojnë llogari prej menaxherëve dhe administratorëve të agjensive publike.

Në nivel operacional, të dhënat e performancës sigurojnë fedback për stafin, fokusojnë anëtarët e bordit tek politikat dhe çështjet programatike, identifikojnë nevojat për trajnim dhe asistencë teknike, tregojnë se cilat njësi dhe individë kanë nevojë për më shumë vëmendje, krahasojnë shërbime alternative dhe strategji të ndryshme të ofrimit të tyre, identifikojnë partnerët potencialë për bashkëpunim, vendosin nivelet e synuara për performancën e ardhshme dhe përmirësojnë imazhin publik të agjensisë.

Nga sa është diskutuar më sipër, menaxhimi i suksesshëm me bazë performancën, kërkon egzistencën e tre elementëve kryesorë:

- ▶ zhvillimin e një niveli të arsyeshëm mirëkuptimi ndërmjet pretendentëve kyçë, lidhur me misionin, qëllimet dhe strategjitë,
- ▶ zbatimin e sistemit të matjes së performancës me cilësi të mjaftueshme,
- ▶ përdorimin e informacionit mbi performancën për të përmirësuar efektivitetin e programit, për të forcuar llogaridhënien dhe për të mbështetur marrjen e vendimeve.

Përvoja tregon se shumë agjensi qeveritare e nisin me zell projektimin e një sistemi të monitorimit të performancës por e braktisin atë përpara se të përfundojë ose e çojnë projektimin deri në fund, por dështojnë në fazën e zbatimit. Në raste të tjera, sistemi është vënë në punë, por pa jetëgjatësi ose është instaluar dhe mirëmbajtur pa dhënë ndonjë ndihmesë të dukshme në përmirësimin e menaxhimit, vendim-martjes dhe performancës.

Përse ndodh kështu? Egziston një numër arsyes, të cilat renditen më poshtë:

- ▶ sistemi i matjes ashtu siç është projektuar, nuk plotëson nevojat e menaxherëve, të cilëve synohet t'ju shërbejë,
- ▶ vënia në punë e sistemit dhe mirëmbajtja e tij e vazhdueshme mund të konsumojë shumë kohë dhe burime të tjera, që nuk e justifikojnë sasinë e informacionit të përftuar,
- ▶ rezistencë e ndjeshme brenda organizatës ndaj sistemit të ri dhe mungesë e mbështetjes / koordinimit
- ▶ mungesa e “liderit”, i cili ndërton mbështetjen dhe udhëheq me këmbëngulje organizatën drejt procesit të projektimit dhe zbatimit të sistemit

Elementët e suksesit

Instalimi i një sistemi të matjes së performancës dhe shndërrimi i tij në pjesë konstante të proceseve menaxheriale përfshin nxitjen për ndryshim në organizatë dhe kjo mund të rezultojë e vështirë. Madje edhe sistemet e përsosura nga ana teknike mund të përballen me probleme thelbësore që pengojnë zbatimin efektiv. Sigurisht, projektimi i dhe zbatimi i suksesshëm nuk do të ndodhin automatikisht, por egziston një sërë faktorësh, të cilët mund të rrisin ndjeshëm shanset për sukses.

Lista e mëposhtme përmban disa përbërës që mund të ndikojnë në performancën e suksesshme të programeve:

- ▶ Udhëheqja (leadership) është thelbësor gjatë projektimit dhe zbatimit të sistemeve efektive të matjes së performancës. Përfshirja e qartë, e vazhdueshme dhe e dukshme e menaxherëve të lartë është element i domosdoshëm.
- ▶ Kuadri konceptual është i nevojshëm, pasi çdo organizatë publike i duhet një kornizë e qartë dhe kohezive e matjes së performancës, që të kuptohet nga të gjitha nivelet e organizatës dhe që mbështet objektivat e saj.

- ▶ Komunikimi efektiv brenda dhe jashtë organizatës me punonjësit, “pronarët” e proceseve, klientët dhe pretendentët është gjithashtu thelbësor.
- ▶ Llogaridhënia për rezultatet e arritura duhet të përcaktohet dhe kuptohet qartë. Organizatat me performancë të lartë garantojnë se të gjithë punonjësit dhe menaxherët e kanë kuptuar për çfarë janë përgjegjës, në procesin e arritjes së qëllimeve organizative.
- ▶ Sistemet e matjes së performancës duhet të sigurojnë “inteligjencë” shtesë për vendim-marrësit dhe jo vetëm llogaritje të dhënash. Matësat duhet të kufizohen vetëm tek ata që lidhen direkt me qëllimet dhe objektivat strategjike.

- ▶ Shpërblimi dhe njohja e meritave duhen lidhur ngushtësisht me matjen e performancës. Një lidhje e tillë dërgon mesazhe të qarta dhe pa ekuivok tek të gjithë anëtarët e organizatës.
- ▶ Sistemet e matjes së performancës duhet të jenë nxitëse në kuptimin pozitiv dhe jo atë ndëshkues. Ato duhet të jenë në radhë të parë sisteme të mësuar që ndihmojnë në identifikimin e gjërave që funksionojnë dhe atyre që kanë nevojë për “riparime”.
- ▶ Rezultatet dhe progresi drejt angazhimeve të programit duhet të ndahen me punonjësit, klientët dhe pretendentët

kyç

Menaxhimi i projektit

Një qëllim i identifikuar qartë do ta ndihmojë grupin drejtues të menaxhojë procesin e konceptimit dhe zbatimin të sistemit të matjes së performancës si një *projekt*, duke përdorur mjetet standarte menaxheriale për skedulimin e punës, ndarjen e përgjegjësisë dhe ndjekjen e procesit. Edhe pse në disa raste, mund të jetë e mundur që sistemi të konceptohet dhe zbatohet brenda një kohe të shkurtër, më së shpeshti do të duhen një deri dy vjet përfundimin dhe zbatimin e tij, madje tre deri katër vjet nëse sistemi është mjaft kompleks dhe zbatimi duhet të paraprihet nga një testim pilot.

Zakonisht, gupit drejtues i duhet të zhvillojë disa produkte, të renditura si më poshtë:

- ▶ Një deklaram i qartë i fushës dhe qëllimit të sistemit të matjes
- ▶ Një përshkrim i kriterëve të performancës
- ▶ Përkufizimi i çdo matësi të përfshirë në sistem
- ▶ Dokumentimi i elementëve përbërës dhe burimeve të të dhënave
- ▶ Dokumentimi i procedurave të grumbullimit të të dhënave

- ▶ Një plan për garantimin e cilësisë dhe integritetit të të dhënave
- ▶ Një plan për raportimin e rezultateve pjesore tek audienca specifike
- ▶ Përcaktimi i shpeshtësisë (frekuencës) së raportimit
- ▶ Përcaktimi i prototipeve analitike dhe formateve tipike të raportimit

- ▶ Programe kompjuterike dhe konfigurimi i hardware-it për mbështetjen e sistemit
- ▶ Identifikimi i përgjegjësive për grumbullimin dhe hedhjen e të dhënave në sistem
- ▶ Përcaktimi i përgjegjësive për mirëmbajtjen dhe përdorimin e sistemit
- ▶ Një plan për zbatimin e plotë (në shkallë të gjerë) të sistemit të matjes

Grupi drejtues do të zhvillojë dhe vlerësojë gjithashtu testimin pilot, nëse konstatohet e domosdoshme. Zakonisht, është e dobishme të skicohet një skedul i përafërt i procesit në tërësi, me afat kohor mbi një vit, duke vendosur me përafërsi datat e limiteve kohore, në të cilat duhet të jenë përfunduar produktet/shërbimet e sipërpërmendura. Edhe pse skeduli mund të ndryshojë rrënjësisht me kalimin e kohës, përfytyrimi fillestar i tij do t'i japë ekipit drejtues një ide më të qartë se çfarë do të përfshijë procesi dhe do t'i ndihmojë të krijojnë pritshmëri më realiste lidhur me gjërat që do të kryhen dhe afatet kohore respektive.

Menaxhimi i projektit vendos theksin gjithashtu në përcaktimin e detyrave dhe nën-detyrave specifike që duhen përfunduar. Grupi drejtues mund ta skicojë fillimisht të gjithë gamën e punëve, duke u bazuar vetëm tek ideja e përgjithshme se çfarë do të përfshihet në secilin nga hapat e mëtejshëm. Trajtimi i menaxhimit të projektit kërkon gjithashtu ndarjen e përgjegjësive për udhëheqjen dhe mbështetjen e çdo etape të procesit. Për më tepër, grupi drejtues mund të vendosë të punojë në nën-grupe ose të përfshijë pretendentë të ndryshëm në fazat e zhvillimit të projektit.

Së fundmi, menaxhimi i projektit kërkon aktivitete monitoruese dhe ndjekjen e progresit, gjatë procesit të projektimit dhe zbatimit. Kjo zakonisht duhet të realizohet nëpërmjet marrjes së raporteve nga grupet e punës dhe krahasimit të progresit me skedulin e parashikuar. Kjo gjithashtu nënkupton vlerësimin e procesit dhe produkteve të gjeneruara, mabjtjen shënim të problemeve dhe kryerjen e përshatjeve / ndryshimeve aty ku është e nevojshme.

Strategjitë për sukses

Duke strukturuar përpjekjet për projektimin dhe zbatimin, nëpërmjet procesit të qëllimshëm, me ndihmën e mjeteve menaxheriale, të gjitha këto së bashku përbëjnë trajtim racional për instalimin e një sistemi efektiv të matjes së performancës, por kjo është e pamjaftueshme për të garantuar suksesin. Kërkimet e fundit në këtë drejtim tregojnë se edhe pse vendimet e agjensive publike për të adoptuar sisteme matjeje të performancës bazohen në kritere teknike dhe analitike, mënyrat në të cilat zbatohen këto sisteme ndikohen mjaft nga faktorët politikë dhe kulturorë.

Dobishmëria e informacionit të gjeneruar

Sistemet e matjes së performancës do të përdoren vetëm nëse ato prodhojnë informacione të vlefshme për menaxherët dhe vendim-marrësit. Ndonjëherë, këto sisteme janë të pakonceptura mirë nga këndvështrimi i fokusimit në llojet e rezultateve që ju nevojiten menaxherëve. Nëse psh. matësat nuk përkojnë me axhendën strategjike të agjensisë, ato nuk ka të ngjarë të ngjallin interesin e menaxherëve. Në raste të tjera, matësat përzgjidhen mbi bazën e faktit se cilat lloje të dhënash mund të gjenden më me lehtësi.

Për të garantuar se sistemi i matjes siguron informacione të vlefshme, ata që drejojnë projektimin dhe zbatimin e tyre duhet të ndërgjegjësohen që:

- ▶ *Të qartësojnë misionin, qëllimet, objektivat, strategjinë dhe strukturën e programit si premisë për matjen.* Përdorimi i këtij kuadri strategjik ndihmon në fokusimin tek fusha e matjes së performancës, asaj se çfarë është më e rëndësishme për organizatën dhe pretendentët.
- ▶ *Të zhvillojnë modele logjike për të identifikuar lidhjet ndërmjet aktiviteteve programatike dhe pasojave e rezultateve,* ky kuadër të përdoret më pas për përcaktimin e matësve të përshtatshëm. Këto modele logjike shërbejnë për të përzgjedhur variablat e përfshirë në një program dhe për të identifikuar se cilat janë rezultatet vërtet të rëndësishme.

- ▶ *Të jenë të orinetuar më tepër nga rezultatet sesa nga të dhënat, gjatë kërkimit për matësat e përshtatshëm.* Nuk duhen përfshirë matësa, vetëm sepse të dhënat për llogaritjen e tyre janë lehtësisht të disponueshme. Nevoja dhe dobishmëria duhet të jenë kriteret kryesore drejtuese lidhur me këtë aspekt.
- ▶ *Të punojnë njëkohësisht në disa drejtime, përmes proceseve të ndryshme menaxheriale.* Puna duhet të konsistojë në faktin që qëllimet programatike dhe të niveleve më të ulëta të jenë në përputhje me objektivat strategjike, që prioritetet e buxhetit të jenë në përputhje me objektivat strategjike dhe se objektivat e individëve dhe njesive organizative rrjedhin prej qëllimeve dhe objektivave të niveleve më të larta. Më pas duhen zhvilluar matësat e performancës që janë të lidhur direkt me këto objektiva.

- ▶ *Të rishqyrtojnë periodikisht matësat dhe t'i përshtasin/modifikojnë ato.* Sistemet e matjes së performancës synojnë të monitorojnë tendencat gjatë gjithë kohës së zhvillimit të aktivitetit organizativ, gjë që bën të nevojshme ruajtjen e konsistencës së matësve në periudha kohore afatgjata. Kjo nuk do të thotë se matësat duhet të jenë ekstremisht të ngurtë. Me kalimin e kohës, vlefshmëria e disa matësve mund të bjerë, ndërkohë që shfaqet nevoja për matësa të tjerë. Për më tepër, besueshmëria e disa matësve mund të reduktohet përgjatë viteve dhe ata duhen zëvendësuar apo modifikuar. Kështu, ka kuptim që të rishqyrtohet herë pas here cilësia dhe dobishmëria e matësve, si dhe të ndërmerren ndryshimet e nevojshme.

Kërkesat për burime

Matja e performancës mund të kërkojë shumë kohë dhe përpjekje, sidomos kur nevojiten instrumente apo procedura origjinale të mbledhjes së të dhënave. Kjo mund të çojë në frustracione dhe të rezultojë në sisteme, përfitimet e të cilave nuk i justifikojnë kostot.

Për të shmangur këto situata është e nevojshme:

- ▶ Të qenët realist lidhur me kohëzgjatjen e projektimit dhe zbatimit të një sistemi matjeje.
- ▶ Të zhvillohet një vlerësim i qartë i kostove totale të mbështetjes dhe mirëmbajtjes së sistemit të matjes, si dhe të të qenët i arsyeshëm lidhur me informacionin e përftuar.
- ▶ Të përdoren të dhëna egzistuese apo lehtësisht të përftueshme, sa herë që është e mundur. Të dhënat me kosto të lartë duhen evituar nëse nuk janë thelbësore.

Probleme tipike të matjes

- ▶ *Pamundësia e krahasimit të të dhënave.* Sa herë që të dhënat hidhen në sistem në mënyrë të decentralizuar, egziston mundësia e të dhënave të pakrahasueshme.
- ▶ *Tendencat për nën-raportim / mbi-raportim të të dhënave.*
- ▶ *Projektimi i dobët i instrumentave.*

▶ *Anshmëria e observuesit.*

▶ *Mashtrimi.* Përveç të gjitha problemeve të tjera metodologjike që mund të shoqërojnë cilësinë e të dhënave të monitoruara, një problem i shpeshtë që shkatërron vlefshmërinë dhe besueshmërinë e të dhënave është mashtrimi. Duke qenë se performanca e dobët mund të ketë pasoja negative për menaxherët, ata do të prirën të ushtrojnë ndikimin e tyre në “rregullimin” e rezultateve të matjeve.

Bashkëpunimi me Stakeholders

Stakeholders janë njerëz apo organizata që kanë investuar kohë apo para në program, apo kanë pushtet, të interesuar në rezultatet e vlerësimit, dhe/ose me një interes se ç' do të bëhet me rezultatet e vlerësimit. Përfaqësimi i nevojave dhe interesave të tyre gjatë tërë procesit është themelore për një vlerësim programi të mirë.

Stakeholders tipikë në Shëndetin Publik

Subjektet kyçe për vlerësimet e programeve të shëndetit publik grupohen në tre grupe:

- Ata të përfshirë në operacionet e programit (*program operations*): Menaxherët, stafi i programit, partnerët, agjencitë financuese dhe anëtarët e koalicionit.
- Ata të cilëve u *shërbehet* apo *ndikohen* nga programi: Pacientët apo klientët, grupet e avokimit, anëtarët e komunitetit dhe zyrtarët e zgjedhur.
- Ata të cilët janë *përdorues* të synuar të gjetjeve të vlerësimit: Persona të cilët janë në pozicione të tilla që mund të marrin vendime rreth programit, siç janë partnerët, agjencitë financuese, anëtarët e koalicionit dhe publiku i gjerë apo taksapaguesit.

Qartësisht, këto kategori nuk janë reciprokisht përjashtuese; në veçanti, përdoruesit primarë të gjetjeve të vlerësimit shpesh janë anëtarë të dy grupeve të tjera, dmth menaxherët e programit apo një organizatë ligjore ose një koalicion. Megjithëse ju mund të mendoni se i njihni mirë subjektet (stakeholders) tuaja, kategoritë e mëposhtme ju ndihmojnë të mendoni më gjerësisht dhe në mënyrë gjithëpërfshirëse në identifikimin e tyre:

Stakeholders të Mundshëm në Programet e Shëndetit Publik

- Menaxherë dhe stafi i programit.
- Koalicione lokale, shtetërore dhe rajonale të interesuara në çeshtjet e shëndetit publik.
- Përfitues lokalë të fondeve tuaja.
- Partnerë ligjorë lokalë dhe kombëtarë.
- Agjenci të tjera financimi, si psh qeveritë shtetërore dhe kombëtare.
- Departamente lokale apo shtetërore të shëndetit dhe komisionerë të shëndetit.
- Agjenci shtetërore të edukimit, shkolla dhe grupe të tjera mësimore.
- Universitete dhe institucione edukimi.
- Qeveri lokale, ligjvënës shtetërorë dhe guvernatorë lokalë.
- Biznese në pronësi private dhe shoqata biznesi.
- Sisteme të kujdesit shëndetësor dhe komuniteti mjekësor.
- Organizata fetare.
- Organizata komunitare.
- Qytetarë privatë.
- Kritikë të programit.
- Përfaqësues të popullatave të ndikuara joproporcionalisht nga problemi.
- Përfaqësues të rendit publik.

Përse Subjektet (stakeholders) Janë të Rëndësishëm për një Vlerësim

Subjektet mund të ndihmojnë (apo pengojnë) një vlerësim *përpara* se ai të kryhet, *ndërkohë* që ai kryhet, dhe *pasi* rezultatet janë mbledhur dhe janë gati për t'u përdorur. Për shkak se shumë përpjekje të shëndetit publik janë komplekse dhe për shkak se agjencitë e shëndetit publik mund të jenë të veçuara nga disa shtresa nga zbatimi frontline, palët e interesuara marrin një rëndësi të veçantë në sigurimin e identifikimit të pyetjeve të duhura të vlerësimit dhe se rezultatet e vlerësimit do të përdoren për një ndryshim për mirë. Subjektet kanë më tepër të ngjarë të mbështesin vlerësimin dhe të punojnë për të realizuar rezultatet dhe rekomandimet nqs ata janë të përfshirë në procesin e vlerësimit. Anasjelltas, pa mbështetjen e subjekteve, vlerësimi juaj mund të injorohet, kritikohet, kundërshtohet dhe madje edhe sabotohet.

Përdorini standartet e vlerësimit për të ndihmuar në identifikimin e atyre subjekteve të cilët kanë më tepër rëndësi. Jepini prioritet atyre që:

- Mund të rrisin *besueshmërinë* e përpjekjeve tuaja dhe të vlerësimit tuaj
- Janë përgjegjës për *implementimin* e përditshëm të aktiviteteve të cilat janë pjesë e programit
- Do të *avokojnë për* apo do të *autorizojnë ndryshime* në program të cilat mund t'i rekomandojë vlerësimi
- Do të *financojnë* apo do të *autorizojnë vazhdimin* apo *zgjerimin* e programit

Për më tepër, që të jeni etik dhe i saktë, ju duhet të përfshini ata të cilët marrin pjesë në program dhe të cilët ndikohen nga programi apo vlerësimi i tij.

Fletët e punës në fund të këtij leksioni synojnë t’ju ndihmojnë në identifikimin e subjekteve kyçe. Psh gjatë përdorimit të fletëve të punës me programin për Parandalimin e Helmimit të Fëmijëve nga Plumbi (CLPP), ne identifikuam subjektet në fletën mostër të punës IA (shikoni tabelën 1.1). Vini re se disa subjekte shfaqen në më shumë se një kolonë; këto nuk janë edhe aq raste përjashtuese të subjekteve sepse janë katër mënyra të menduari për ta, për të siguruar të menduarit sa më gjerësisht që të jetë e mundur. E dyta, vini re se jo tërë kategoritë kanë të njëjtin numër subjektesh. Vërtetë, për një projekt të thjeshtë, mund të ketë shumë pak subjekte dhe disa kategori mund të mos kenë fare. Fleta mostër e punës IB (shikoni tabelën 1.2) ndihmoi për të identifikuar bindjet dhe nevojat e subjekteve kyçe dhe rrjedhojat për hartimin dhe zbatimin e programit. Vini re në shembullin CLPP se ndërkohë që tërë subjektet mund të mbështesin përpjekjet për të reduktuar EBLL tek fëmijët, disa prej tyre i japin prioritet qëllimeve apo rezultateve të cilat mund të përputhen ose jo me prioritetet tona. Psh mjekët privatë janë më tepër të interesuar në “yield-in” e përpjekjeve të tyre të kontrollit (screening), ndërsa Kongresi preokupohet më shumë për efektivitetin e kostos. Vini re se grupet e avokimit, krahas prioriteteve që ata kanë për rezultate të përcaktuara, gjithashtu kanë preferenca në lidhje me mbledhjen e të dhënave – siç është psh përcaktimi “jo sondazhe”. Të gjitha këto njohuri janë të dobishme në fillim të një vlerësimi për tu siguruar që vlerësimi ecën mirë dhe rezultatet përdoren.

Tabela 1.1 – Shembulli CLPP: Identifikimi i Stakeholders

Kush janë subjektet kyç për të cilët ne kemi nevojë:			
Rrisin besueshmërinë e përpjekjeve tona	Zbatojnë ndërhyrje të cilat janë qendrore në këtë përpjekje	Avokojnë për të ndryshime për të institucionalizuar këtë përpjekje	Financojnë/autorizojnë vazhdimin apo zgjerimin e kësaj përpjekjeje
Shoqatat mjekëve	Departamentet shtetërore dhe lokale të shëndetit	Grupet e avokimit	Ligjvënësit dhe politikëbërësit në nivel shtetëror dhe federal
Shoqatat komunitare	Autoritetet e strehimit	Grupet e shëndetit të nënës dhe fëmijës	CDC
		Shoqatat e mjekëve	Industria private

		Shoqatat komunitare	Sistemi gjyqësor
--	--	---------------------	------------------

Tabela 1.2 – Shembulli CLPP: Cfarë ka Rëndësi për Subjektet

Subjektet		Cili komponent i ndërhyrjes/rezultatit ka më tepër rëndësi për ata
1	Shoqatat e mjekëve	Një numër i mjaftueshëm i fëmijëve me EBLL i tillë “që t’ia vlejë koha e shpenzuar” për egzaminimin e tyre. Mekanizma referimi të qartë të cilat janë të lehta dhe funksionojnë.
2	Shoqatat komunitare	Pastrimi/rregullimi i shtëpive në lagjen e tyre. Mbështetje për familjet me fëmijë me EBLL.
3	Autoritetet e strehimit	Nuk ka barrë shtesë kohore dhe monetare për pastrime nga ndotjet toksike.
4	Departamentet shtetërore dhe lokale të shëndetit	Përpjekjet çojnë në rezultate të shëndetit të përmirësuar të fëmijëve me EBLL.
5	Grupet e avokimit	EBLL të shihet si një problem i strehimit dhe jo një “dështim” apo shembull i rritjes së gabuar (kujdes i pamjaftueshëm) i fëmijëve nga familjet e varfëra. Të mos ketë “mbledhje të të dhënave” të familjeve nëpërmjet sondazheve.

6	Parlamenti dhe politikëbërësit	Përpjekjet çojnë në rezultate të shëndetit të përmirësuar. “Efektiviteti i kostos” i përpjekjes.
---	--------------------------------	---

Për Cfarë ti Pyesim Subjektet

Përgjatë tërë procesit të planifikimit të vlerësimit, ju do t’u bëni disa apo të gjithë subjekteve pyetjet e mëposhtme:

- Cilin përfaqësoni ju dhe përse jeni i interesuar në këtë program?
- Çfarë është e rëndësishme nga ky program për ju?
- Çfarë do të donit që të arrijë ky program?
- Sa progres do të prisnit që të ketë arritur ky program në këtë kohë?
- Cilat shikoni si pyetjet kryesore të vlerësimit në këtë kohë?
- Si do ti përdorni rezultatet e këtij vlerësimi?
- Çfarë burimesh (dmth kohë, fonde, ekspertizë në vlerësim, akses tek të anketuarit dhe akses tek politikëbërësit) do të mund të kontribuonit në këtë përpjekje vlerësimi?

Roli i Subjekteve në një Vlerësim

Këndvështrimet e subjekteve (stakeholders) mund të influencojnë çdo hap të Kornizës së CDC. Inputi i tyre në “përshkrimin e programit” siguron një kuptim të qartë dhe konsensual të aktiviteteve dhe të rezultateve të programit. Ky është një sfond i rëndësishëm për impute nga subjektet akoma edhe më të vlefshme në “fokusimin e dizajnit të vlerësimit” për t’u siguruar që do të përfshihen pyetjet kryesore më të rëndësishme. Subjektet gjithashtu mund të kenë preferenca mbi mënyrat më efektive dhe të përshtatshme për të mbledhur të dhëna nga grupet e anketimit. Në “justifikimin e përfundimeve” këndvështrimet dhe vlerat që subjektet sjellin në projekt pranohen hapur dhe qartë dhe vlerësohen për gjykimet që ata kanë për faktet e mbledhura. Përfundimisht, koha dhe përpjekjet e konsiderueshme të shpenzuara në angazhimin e palëve dhe në ndërtimin e konsensusit ndërnjet tyre shpërblehen në hapin e fundit, “sigurimi i përfundimit” sepse angazhimi i subjekteve ka krijuar një treg për rezultatet e vlerësimit.

Palët mund të përfshihen në vlerësim në nivele të ndryshme. Për shembull ju mund të doni të përfshini anëtarët e koalicionit në një skuadër vlerësimi dhe t’i angazhoni ata në zhvillimin e pyetjeve, mbledhjen e të dhënave dhe në analiza. Ose konsideroni mënyra për të vlerësuar nevojat e partnerëve tuaj dhe interesat e tyre në vlerësim, dhe zhvilloni mënyra për t’i mbajtur ata të informuar për progresin e tij dhe integrimin e ideve të tyre në aktivitete vlerësimi. Përsëri, subjektet kanë më tepër të ngjarë të mbështesin vlerësimin dhe të veprojnë mbi rezultatet dhe rekomandimet e tij nqs ata janë të përfshirë në procesin e vlerësimit.

Angazhojini kritikët e programit tuaj në vlerësim gjithashtu. Kritikët mund të ndihmojnë në identifikimin e çështjeve rreth strategjive të programit tuaj dhe informacione vlerësimi të cilat mund të sulmohen dhe diskreditohen, duke ju ndihmuar ju kështu që të fuqizoni procesin e vlerësimit. Ky informacion gjithashtu mund t'ju ndihmojë ju dhe të tjerët që të kuptoni përsiatjen e opozitës dhe mund t'ju ndihmojë ju që të angazhoni agjentë ndryshimi të mundshëm brenda opozitës. Megjithatë, bëni kujdes: është e rëndësishme që të kuptoni motivet e opozitës para se t'i angazhoni ata në ndonjë mënyrë kuptimplotë.

Ky theks në angazhimin e subjekteve (stakeholders) pasqyron rëndësinë në rritje të modeleve të përfaqësimit apo action research në komunitetin e kërkuesve. Qasja pjesëmarrëse bashkon kërkimet sistematike me bashkëpunimin e subjekteve të veçantë për të plotësuar kërkesa të veçanta, si dhe për të trajtuar çështje të gjera të drejtësisë dhe të paanësisë. Siç u vu në dukje më herët *Studimi i Kërkimit Pjesëmarrës në Promovimin e Shëndetit (Study of Participatory Research in Health Promotion)*, porositur nga Shoqata Mbretërore e Kanadasë, ka publikuar një set me udhëzime për t'u përdorur nga vlerësuesit dhe agjencitë financuese për vlerësimin e projekteve që synojnë të jenë pjesëmarrëse.¹ Udhëzimet theksojnë se mënyrat tradicionale të kryerjes së kërkimit shëndetësor në popullata duhet të përshtaten për t'u përputhur me pritshmëritë arsimore, kapacitetndërtues dhe të politikave të shumë qasjeve pjesëmarrëse nqs duam që rezultatet e kërkimit të bëjnë ndryshimin.

Standartet për Hapin 1: Angazhoni Subjektet

Standarti	Pyetjet
Dobishmëria	Kush do t'i përdorë këto rezultate?
Arritshmëria	Sa kohë dhe përpjekje mund t'i kushtohet angazhimit të subjekteve?
Etika, korrektësia (Propriety)	Cilët subjekte duhet të konsultohen për të kryer një vlerësim etik, psh për t'u siguruar që ne do të identifikojmë si aspektet pozitive ashtu edhe ato negative të programit?
Saktësia	Sa gjerësisht duhet t'i angazhojmë subjektet për të dhënë një pamje të saktë të këtij programi?

¹ Green LW, George MA, Daniel M, Frankish CJ, Herbert CP, Bowie WR, et al. op cit.

Lista e kontrollit për Hapin 1: Angazhimi i Stakeholders

- Identifikoni subjektet, duke përdorur tre kategoritë e gjera të diskutuara: ata të cilët preken, ata të përfshirë në veprime dhe ata të cilët do të përdorin rezultatet e vlerësimit.
- Rishikoni listën fillestare të subjekteve që të identifikoni ata kyç, të nevojshëm për të përmirësuar besueshmërinë, zbatimin, avokimin dhe vendimet për financimin/autorizimin.
- Angazhoni subjektet dhe/ose përfaqësues të organizatave të tyre.
- Krijoni një plan për përfshirjen e subjekteve dhe identifikoni zonat për inputin nga ata.
- Targetoni subjektet e përzgjedhur për pjesëmarrje të rregullt në hapa kyç, duke përfshirë shkrimin e përshkrimit të programit, sugjerimin e pyetjeve të vlerësimit, zgjedhjen e pyetjeve të vlerësimit dhe shpërndarjen e rezultateve të vlerësimit.

Fleta e Punës IA – Identifikimi i Subjekteve kyç

Kategoria		Subjektet
1	Kush preket nga programi?	

2	Kush është i/e përfshirë në veprimet e programit?	
3	Kush do ti përdorë rezultatet e vlerësimit?	

Kush nga këta janë subjektet kyç të cilët ne kemi nevojë t'i përfshijmë:			
Për të rritur <u>besueshmërinë</u> e vlerësimit tonë	Për të <u>zbatuar</u> ndërhyrjet të cilat janë qëndrore në këtë vlerësim	Për të <u>avokuar për ndryshime</u> për institucionalizimin e gjetjeve të vlerësimit	Për të <u>financuar/autorizuar</u> vazhdimin apo zgjerimin e programit

--	--	--	--

Fleta e Punës IB – Çfarë ka rëndësi për subjektet

Subjektet		Cilat aktivitete dhe/ose rezultate të këtij programi kanë më tepër vlerë për ata?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
---	--	--

Bashkëpunimi me Stakeholders-at

Koncepte bazë

Stakeholders-at janë njerëz apo organizata që kanë investuar kohë apo para në program, apo kanë pushtet, të interesuar në rezultatet e vlerësimit, dhe/ose me një interes se ç'do të bëhet me rezultatet e vlerësimit. Përfaqësimi i nevojave dhe interesave të tyre gjatë tërë procesit është themelore për një vlerësim programi të mirë.

Stakeholders tipikë në Shëndetin Publik

Subjektet kyçe për vlerësimet e programeve të shëndetit publik grupohen në tre grupe:

- ▶ Ata të përfshirë në operacionet e programit (*program operations*): Menaxherët, stafi i programit, partnerët, agjencitë financuese dhe anëtarët e koalicionit.
- ▶ Ata të cilëve u *shërbehet* apo *ndikohen* nga programi: Pacientët apo klientët, grupet e avokimit, anëtarët e komunitetit dhe zyrtarët e zgjedhur.
- ▶ Ata të cilët janë *përdorues* të synuar të gjetjeve të vlerësimit: Persona të cilët janë në pozicione të tilla që mund të marrin vendime rreth programit, siç janë partnerët, agjencitë financuese, anëtarët e koalicionit dhe publiku i gjerë apo taksapaguesit.

Këto kategori nuk janë reciprokisht përjashtuese; në veçanti, përdoruesit primarë të gjetjeve të vlerësimit shpesh janë anëtarë të dy grupeve të tjera, dmth menaxherët e programit apo një organizatë ligjore ose një koalicion.

Stakeholders të Mundshëm në Programet e Shëndetit Publik

- ▶ Menaxherë dhe stafi i programit.
- ▶ Koalicione lokale, shtetërore dhe rajonale të interesuara në çështjet e shëndetit publik.
- ▶ Përfitues lokalë të fondeve tuaja.
- ▶ Partnerë ligjorë lokalë dhe kombëtarë.
- ▶ Agjenci të tjera financimi, si psh qeveritë shtetërore dhe kombëtare.
- ▶ Departamente lokale apo shtetërore të shëndetit dhe komisionerë të shëndetit.

- ▶ Agjenci shtetërore të edukimit, shkolla dhe grupe të tjera mësimore.
- ▶ Universitete dhe institucione edukimi.
- ▶ Qeveri lokale, ligjvënës shtetërorë dhe guvernatorë lokalë.
- ▶ Biznese në pronësi private dhe shoqata biznesi.
- ▶ Sisteme të kujdesit shëndetësor dhe komuniteti mjekësor.

- ▶ Organizata fetare.
- ▶ Organizata komunitare.
- ▶ Qytetarë privatë.
- ▶ Kritikë të programit.
- ▶ Përfaqësues të popullatave të ndikuara joproporcionalisht nga problemi.
- ▶ Përfaqësues të rendit publik.

Përse Subjektet (stakeholders) Janë të Rëndësishëm për një Vlerësim

Subjektet mund të ndihmojnë (apo pengojnë) një vlerësim *përpara* se ai të kryhet, *ndërkohë* që ai kryhet, dhe *pasi* rezultatet janë mbledhur dhe janë gati për t'u përdorur. Për shkak se shumë përpjekje të shëndetit publik janë komplekse dhe për shkak se agjencitë e shëndetit publik mund të jenë të veçuara nga disa shtresa nga zbatimi front-line, palët e interesuara marrin një rëndësi të veçantë në sigurimin e identifikimit të pyetjeve të duhura të vlerësimit dhe se rezultatet e vlerësimit do të përdoren për një ndryshim për mirë.

Subjektet kanë më tepër të ngjarë të mbështesin vlerësimin dhe të punojnë për të realizuar rezultatet dhe rekomandimet nëqë ata janë të përfshirë në procesin e vlerësimit. Anasjelltas, pa mbështetjen e subjekteve, vlerësimi juaj mund të injorohet, kritikohet, kundërshtohet dhe madje edhe sabotohet.

Përdorini standartet e vlerësimit për të ndihmuar në identifikimin e atyre subjekteve të cilët kanë më tepër rëndësi.

Për Çfarë ti Pyesim Subjektet?

Përgjatë tërë procesit të planifikimit të vlerësimit, ju do t'u bëni disa apo të gjithë subjekteve pyetjet e mëposhtme:

- ▶ Cilin përfaqësoni ju dhe përse jeni i interesuar në këtë program?
- ▶ Çfarë është e rëndësishme nga ky program për ju?
- ▶ Çfarë do të donit që të arrijë ky program?
- ▶ Sa progres do të prisnit që të ketë arritur ky program në këtë kohë?

- ▶ Cilat shikoni si pyetjet kryesore të vlerësimit në këtë kohë?
- ▶ Si do ti përdorni rezultatet e këtij vlerësimi?
- ▶ Çfarë burimesh (dmth kohë, fonde, ekspertizë në vlerësim, akses tek të anketuarit dhe akses tek politikëbërësit) do të mund të kontribuonit në këtë përpjekje vlerësimi?

Roli i Subjekteve në një Vlerësim

Këndvështrimet e subjekteve (stakeholders) mund të influencojnë çdo hap të Kornizës së CDC. Inputi i tyre në “përshkrimin e programit” siguron një kuptim të qartë dhe konsensual të aktiviteteve dhe të rezultateve të programit. Ky është një sfond i rëndësishëm për impute nga subjektet akoma edhe më të vlefshme në “fokusimin e dizajnit të vlerësimit” për t'u siguruar që do të përfshihen pyetjet kryesore më të rëndësishme. Subjektet gjithashtu mund të kenë preferenca mbi mënyrat më efektive dhe të përshtatshme për të mbledhur të dhëna nga grupet e anketimit.

- ▶ Jepini prioritet atyre që:
- ▶ Mund të rrisin *besueshmërinë* e përpjekjeve tuaja dhe të vlerësimit tuaj
- ▶ Janë përgjegjës për *implementimin* e përditshëm të aktiviteteve të cilat janë pjesë e programit
- ▶ Do të *avokojnë për* apo do të *autorizojnë ndryshime* në program të cilat mund t'i rekomandojë vlerësimi
- ▶ Do të *financojnë* apo do të *autorizojnë vazhdimin* apo *zgjerimin* e programit

Për më tepër, që të jeni etik dhe i saktë, ju duhet të përfshini ata të cilët marrin pjesë në program dhe të cilët ndikohen nga programi apo vlerësimi i tij!

Palët mund të përfshihen në vlerësim në nivele të ndryshme. Për shembull ju mund të doni të përfshini anëtarët e koalicionit në një skuadër vlerësimi dhe t'i angazhoni ata në zhvillimin e pyetjeve, mbledhjen e të dhënave dhe në analiza. Ose konsideroni mënyra për të vlerësuar nevojat e partnerëve tuaj dhe interesat e tyre në vlerësim, dhe zhvilloni mënyra për t'i mbajtur ata të informuar për progresin e tij dhe integrimin e ideve të tyre në aktivitete vlerësimi

Angazhohini kritikët e programit tuaj në vlerësim gjithashtu. Kritikët mund të ndihmojnë në identifikimin e çështjeve rreth strategjive të programit tuaj dhe informacione vlerësimi të cilat mund të sulmohen dhe diskreditoohen, duke ju ndihmuar ju kështu që të fuqizoni procesin e vlerësimit. Ky informacion gjithashtu mund t'ju ndihmojë ju dhe të tjerët që të kuptoni përsiatjen e opozitës dhe mund t'ju ndihmojë ju që të angazhoni agjentë ndryshimi të mundshëm brenda opozitës.

Ky theks në angazhimin e subjekteve (stakeholders) pasqyron rëndësinë në rritje të modeleve të përfaqësimit apo action research në komunitetin e kërkuesve. Qasja pjesëmarrëse bashkon kërkimet sistematike me bashkëpunimin e subjekteve të veçantë për të plotësuar kërkesa të veçanta, si dhe për të trajtuar çështje të gjera të drejtësisë dhe të paanësisë. Siç u vu në dukje më herët *Studimi i Kërkimit Pjesëmarrës në Promovimin e Shëndetit (Study of Participatory Research in Health Promotion)*, porositur nga Shoqata Mbretërore e Kanadasë, ka publikuar një set me udhëzime për t'u përdorur nga vlerësuesit dhe agjencitë financuese për vlerësimin e projekteve që synojnë të jenë pjesëmarrëse.

Standartet për Hapin 1: Angazhoni Subjektet

Standarti	Pyetjet
Dobishmëria	• Kush do t'i përdorë këto rezultate?
Arritshmëria	• Sa kohë dhe përpjekje mund t'i kushtohet angazhimit të subjekteve?
Etika, korrektësia (Propriety)	• Cilet subjekte duhet të konsultohen për të kryer një vlerësim etik, psh për t'u siguruar që ne do të identifikojmë si aspektet pozitive ashtu edhe ato negative të programit?
Saktësia	• Sa gjerësisht duhet t'i angazhohen subjektet për të dhënë një pamje të saktë të këtij programi?

Lista e kontrollit për Hapin 1: Angazhimi i Stakeholders

- Identifikoni subjektet, duke përdorur tre kategoritë e gjera të diskutuara: ata të cilët preken, ata të përfshirë në veprime dhe ata të cilët do të përdorin rezultatet e vlerësimit.
- Rishikoni listën fillestare të subjekteve që të identifikoni ata kyç, të nevojshëm për të përmirësuar besueshmërinë, zbatimin, avokimin dhe vendimet për financimin/autorizimin.
- Angazhoni subjektet dhe/ose përfaqësues të organizatave të tyre.
- Krijoni një plan për përfshirjen e subjekteve dhe identifikoni zonat për inputin nga ata.
- Targetoni subjektet e përzgjedhur për pjesëmarrje të rregullt në hapa kyç, duke përfshirë shkrimin e përshkrimit të programit, sugjerimin e pyetjeve të vlerësimit, zgjedhjen e pyetjeve të vlerësimit dhe shpërndarjen e rezultateve të vlerësimit.

Fleta e Punës IA – Identifikimi i Subjekteve kyç

Kategoria	Subjektet
1 Kush preket nga programi?	
2 Kush është i/e përfshirë në veprimet e programit?	
3 Kush do të përdorë rezultatet e vlerësimit?	

Kush nga këta janë subjektet kyç të cilët ne kemi nevojë t'i përfshijmë:

Për të rritur besueshmërinë e vlerësimit tonë	Për të zbatuar ndërhyrjet të cilat janë qëndrore në këtë vlerësim	Për të avokuar për ndryshime për institucionalizimin e gjetjeve të vlerësimit	Për të financuar/autorizuar vazhdimin apo zgjerimin e programit

Fleta e Punës IB – Çfarë ka rëndësi për subjektet

Subjektet	Cilat aktivitete dhe/ose rezultate të këtij programi kanë më tepër vlerë për ata?
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	



*Ky publikim dhe programi i Masterit në Menaxhim Shëndetësor
janë mbështetur nga Agjencia Zvicerane për Zhvillim dhe Bashkëpunim (SDC)
nëpërmjet projektit të saj Shëndet për të Gjithë (HAP)*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC**

