# FLETORJA ZYRTARE
## E REPUBLIKËS SË SHQIPËRISË

www.qbz.gov.al

Botim i Qendrës së Botimeve Zyrtare

Viti: 2024 – Numri: 79

**Tiranë – E mërkurë, 8 maj 2024**


## PËRMBAJTJA


| | | Faqe |
|---|---|---|
| Vendim i Këshillit të Lartë Gjyqësor nr. 223, datë 25.4.2024 | Mbi miratimin e "Planit Strategjik 2024–2025 'Për trajnimin fillestar dhe vazhdues të nëpunësve civilë gjyqësorë"'..... | 8575 |

**VENDIM**
**Nr. 223, datë 25.4.2024**

**MBI MIRATIMIN E "PLANIT STRATEGJIK 2024–2025 'PËR TRAJNIMIN FILLESTAR DHE VAZHDUES TË NËPUNËSVE CIVILË GJYQËSORË'"**

Këshilli i Lartë Gjyqësor, në mbështetje të nenit 147/a të Kushtetutës së Republikës së Shqipërisë", neneve 52 dhe vijuese të ligjit nr. 98/2016, "Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë", të ndryshuar, të ligjit nr. 115/2016, "Për organet e qeverisjes të sistemit të drejtësisë", si dhe ligjit nr. 152/2013, "Për nëpunësin civil", me propozim të Komisionit të Planifikimit Strategjik, Administrimit dhe Buxhetit,

VENDOSI:

1. Miratimin e "Planit strategjik 2024–2025 për trajnimin fillestar dhe vazhdues të nëpunësve civilë gjyqësorë", sipas tekstit bashkëlidhur këtij vendimi.

Ky vendim publikohet në faqen zyrtare të internetit të Këshillit të Lartë Gjyqësor dhe hyn në fuqi në datën e botimit në Fletoren Zyrtare.

PËR KËSHILLIN E LARTË GJYQËSOR
KRYETARE
**Naureda Llagami**

REPUBLIKA E SHQIPËRISË
KËSHILLI I LARTË GJYQËSOR

**PLAN STRATEGJIK 2024–2025**
PËR TRAJNIMIN FILLESTAR DHE VAZHDUES TË NËPUNËSVE CIVILË GJYQËSORË

**Vështrim i përgjithshëm**

Ky plan synon të mbështesë zhvillimin e një programi trajnimi profesional të cilësisë së lartë të shërbimit civil gjyqësor në Shqipëri.

**Seksioni I** përshkruan kompetentët e edukimit standard të gjykatave mbledhur nga një analizë e përvojave në sistemet e tjera gjyqësore gjatë dekadave të fundit. Këto koncepte do të ndihmojnë Këshillin e Lartë Gjyqësor (KLGJ) në zhvillimin e programit të trajnimit dhe do të orientojnë masat për ngritjen e kapaciteteve të Njësisë së Trajnimit të KLGJ-së. *Kuadri për përsosmërinë e trajnimit* ofron një mjet diagnostifikimi, që ndihmon strukturat trajnuese të identifikojnë pikat e forta dhe të vendosin objektiva për rritjen e kapaciteteve. Ky instrument vlerësimi gjithëpërfshirës duhet të përdoret nga KLGJ-ja për të vlerësuar progresin, promovuar qëndrueshmërinë dhe siguruar përsosmërinë e trajnimit.

**Seksioni II** përshkruan Planin Strategjik 2-vjeçar për Programin e Trajnimit Profesional të Shërbimit Civil Gjyqësor. Grupi i Punës i KLGJ-së identifikoi pesë prioritete strategjike që duhen adresuar gjatë dy viteve të ardhshme për të mbështetur ngritjen e një njësie trajnimi efektive dhe efikase, përgjegjëse për administrimin e trajnimeve me cilësi të lartë. Seksioni II përfshin, gjithashtu, një përshkrim të qasjeve për adresimin e pesë prioriteteve strategjike.

Dokumenti përmban disa shtojca, të cilat përfshijnë si vijon:

Shtojca A. Vështrim përmbledhës i prioriteteve strategjike

Shtojca B. Kalendari i trajnimit 2024–2025

Shtojca C. Matrica e trajnimit vazhdues

Shtojca D. Analiza e qasjeve ndaj edukimit

**I. Komponentët e edukimit standard të gjykatës**

Grupi i punës identifikoi katër vlera thelbësore për edukimin standard të gjykatës:

- edukimin e aksesueshëm, trajnim dhe zhvillim për të gjithë sistemin gjyqësor;
- edukimin e nivelit të lartë, trajnim dhe zhvillim cilësor për të gjithë nëpunësit civilë gjyqësorë;
- partneritetet efektive dhe mbështetje për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë;
- infrastrukturën e qëndrueshme cilësore për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë.

Në lidhje me edukimin e aksesueshëm për të gjithë sistemin gjyqësor, çelësat e aksesueshmërisë përfshijnë disponueshmërinë e edukimit, duke përdorur një shumëllojshmëri formatesh, ashtu dhe përshtatshmërinë ndaj nevojave të veçanta të përmbajtjes dhe stilet e të mësuarit të individëve. Kjo përfshin:

- promovimin e një shumëllojshmërie të qasjeve të edukimit personal, në punë dhe në distancë, në grup dhe të individualizuar;
- ofrimin e mundësive edukuese gjithëpërfshirëse në të gjithë vendin dhe për të gjitha nivelet e gjykatave;

- rritjen e kapacitetit për të qenë më proaktiv në identifikimin dhe përgjigjen ndaj nevojave edukuese, të tilla si ndikimet e tendencave në zhvillim, ndryshimi i rregullave të gjykatës dhe legjislacionit;

- sigurimin e aksesit në mundësitë edukuese me ritme të pavarura.

Për të ruajtur cilësinë e lartë të trajnimit për të gjithë personelin e gjykatës, njësia e trajnimit të KLGJ-së duhet të pranojë faktin se jo vetëm që përmbajtja e moduleve duhet të reflektojë ndryshimet në legjislacion dhe politikat e KLGJ-së, por edhe që edukimi duhet të evoluojë gjatë karrierës së personelit të gjykatës. Si rezultat, ky komponent thekson:

- ofrimin e trajnimit fillestar gjithëpërfshirës për të gjithë personelin e gjykatës kur ata i bashkohen administratës gjyqësore;

- ofrimin e programeve të vazhdueshme të zhvillimit profesional për të gjithë personelin e gjykatës;

- ofrimin e trajnimeve për procese konkrete të punës;

- sigurimin e mentorëve, biseda *online*, diskutime dhe udhëzime *online* për çështje konkrete, dhe burime të tjera sipas kërkesës;

- sigurimin e zgjidhjes së problemeve, komunikimit, menaxhimit të gjykatës, planifikimit dhe të menduarit strategjik, dhe aftësive të tjera të përgjithshme administrative;

- ofrimin e edukimit për menaxhimin e gjykatës sipas pozicionit dhe karrierës për të gjithë personelin e gjykatës.

KLGJ-ja pranon se një sërë tendencash – duke përfshirë pakësimin ose stanjacionin e burimeve për trajnim, koston/përfitimet e ofrimit të edukimit profesional kryesisht, duke përdorur qasje ballë për ballë dhe evolucionin e teknologjive për të mbështetur edukimin dhe zhvillimin – kanë rezultuar në nevojën për të zhvilluar me efektivitet partneritete dhe mbështetje për edukimin gjyqësor. Kjo përfshin:

- formalizimin e standardeve mësimore për edukim efektiv;

- koordinimin e programeve dhe kurrikulës trajnuese ndërmjet KLGJ-së dhe Shkollës së Magjistraturës;

- institucionalizimin e marrëdhënieve të vazhdueshme produktive të punës me donatorët.

- formalizimin e marrëdhënieve të vazhdueshme produktive të punës me përfaqësues të pushtetit ekzekutiv dhe legjislativ;

- formalizimin e partneriteteve me grupe të tjera interesi publik dhe privat.

Së fundi, një infrastrukturë e përshtatshme për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë është thelbësore për ofrimin e edukimit të qëndrueshëm me cilësi të lartë për gjykatat shqiptare. Kjo përfshin komponentë, të tillë si:

- burime të parashikueshme, por fleksibël;

- burimet adekuate për të mbështetur të gjitha funksionet e sektorit/njësisë të trajnimit, duke përfshirë zhvillimin e trajnerëve/ekspertëve/lehtësuesve, zhvillimin e programit të trajnimit profesional, zbatimin dhe vlerësimin;

- burime për të mbështetur pjesëmarrjen në programet e ofruara jashtë Shqipërisë si në Shoqatën Ndërkombëtare të Administrimit të Gjykatave (IACA) dhe në Konferencën e Teknologjisë së Gjykatave në SHBA (CTC);

- qasje në teknologji, objekte dhe infrastrukturë tjetër për të mbështetur edukimin e individualizuar dhe në grup duke përdorur një sërë qasjesh të mësimit *online*.

**Vlerësimi i kornizës për ekselencën e trajnimit (KET)**

Kuadri për vlerësimin e ekselencës së trajnimit (shtojca E) është një instrument diagnostikues që ndihmon organizatat trajnuese të identifikojnë pikat e forta dhe sfidat, si dhe të vendosin qëllime për ndërtimin e kapaciteteve. KET është menduar për përdorim të vetëdrejtuar nga drejtuesit e KLGJ-së dhe njësisë së tyre të trajnimit. Elementet janë grupuar në gjashtë dimensione, që përfaqësojnë praktikat më të mira të organizatave të qëndrueshme të trajnimit:

1. Drejtimi: kapaciteti i drejtuesve për të frymëzuar, për të dhënë përparësi, për të marrë vendime, për të ofruar drejtim dhe për të sjellë risi.

2. Përshtatja: aftësia për të monitoruar, vlerësuar dhe përgjigjur ndryshimeve të brendshme dhe të jashtme.

3. Menaxhimi: kapaciteti për të siguruar përdorimin efektiv dhe efikas të burimeve organizative.

4. Operacional: kapaciteti i institucionit për të zbatuar funksionet programore dhe për të mbajtur financimin e duhur.

5. Kurrikulare: cilësia e kurrikulës së përgjithshme dhe procesi i zhvillimit të kurrikulës.

6. Trajnerët: kapaciteti i trajnerëve për të hartuar, ofruar dhe vlerësuar udhëzime efektive.

Krahas ofrimit të KLGJ-së të një mjeti vlerësimi që mund të përdoret për të vlerësuar kapacitetin e saj në zhvillimin e trajnimeve me cilësi të lartë dhe të qëndrueshme, KET-i duhet të shërbejë gjithashtu si një udhëzues për prioritetet e ndërtimit të kapaciteteve për njësinë e trajnimit të KLGJ-së. Në fillim, njësia e trajnimit duhet të fokusohet në ndërtimin e kapaciteteve të ekipeve të tyre në dy fushat e fundit: Zhvillimi i kurrikulës dhe zhvillimi i trajnerëve.

**Vlerësimi i qasjeve ndaj edukimit**

Grupi i punës shqyrtoi avantazhet dhe disavantazhet e qasjeve të ndryshme për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë të përdorura në sisteme të tjera gjyqësore dhe çfarë do të duhej për të funksionuar me sukses në sistemin gjyqësor shqiptar. Në veçanti, grupi i punës shqyrtoi qasjet e mëposhtme edukuese:

- ballë për ballë;
- studime të kombinuara;
- webinarët;
- mentorim *online* dhe me telefon;
- burimet e informacionit;
- trajnime rajonale;
- trajnime në gjykatë.

Detajet janë paraqitur në shtojcën D, përfshirë implikimet e qasjeve për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë, si vijon:

- Asnjë qasje e vetme nuk mund të trajtojë, në mënyrë adekuate, nevojat e shumta edukuese/trajnuese/zhvillimore të nëpunësve civilë gjyqësorë ose të gjykatave shqiptare;

- Çdo qasje kërkon infrastrukturë të konsiderueshme mbështetëse, mirëmbajtje dhe menaxhim të sigurt;

- Çdo qasje, por veçanërisht qasjet më të shtrenjta – të tilla si qasjet e të mësuarit ballë për ballë dhe të përzier – duhet të përafrohet, koordinohet dhe renditet me kujdes;

- Mundësitë e shumta pozitive të socializimit dhe rrjetëzimit që shoqërojnë konferencat, seminaret dhe mbledhjet e tjera ballë për ballë që përfshijnë programe edukuese, duhet gjithashtu të përfshihen në qasje të tjera trajnimi;

- Nevojitet zhvillimi i mundësive të tjera për socializim dhe mundësi rrjetëzimi, të pavarura nga programet arsimore.

**II. Plani strategjik**

**Prioritetet strategjike**

Grupi i Punës identifikoi pesë prioritetet strategjike për zhvillimin e Programit të Trajnimit Profesional të nëpunësve civilë gjyqësorë në vitet në vijim. Këto prioritet marrin në konsideratë: 1. Misionin dhe vizionin e KLGJ-së; 2. Sfidat më të mundshme për t'u përballur me gjykatat gjatë dekadës së ardhshme; 3. implikimet e qasjeve në politikën dhe praktikën edukuese; 4. Praktikat më të mira edukuese dhe komponentët e trajnimit shembullor; dhe 5. Ndryshimet e mundshme në përbërjen e personelit të gjykatës gjatë dekadës së ardhshme.

**Prioritetet strategjike 2024–2025**

KLGJ-ja do të fokusohet në përfundimin e pesë prioriteteve strategjike gjatë dy vjetëve të ardhshëm:

- Krijimi dhe ruajtja e burimeve të mjaftueshme (njerëzore, financiare, infrastrukturë) të dedikuara për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë.

- Zhvillimi i një kurrikule trajnimi që trajton nevojat fillestare dhe të vazhdueshme të trajnimit të çdo klasifikimi të punës në shërbimin civil gjyqësor.

- Krijimi dhe zhvillimi i një grup trajnerësh/ekspertësh/lehtësuesish të aftë për të ofruar trajnime për modelimin e praktikave më të mira të edukimit të të rriturve.

- Krijimi i një faqeje zyrtare shumëfunksionale për trajnimin e KLGJ-së/Gjykatës dhe iniciativës për mësimin elektronik.

- Forcimi i rolit të KLGJ-së si institucioni përgjegjës për trajnimin e shërbimit civil gjyqësor dhe krijimi i partneriteteve me SHM-in, donatorët dhe ofruesit e tjerë të edukimit dhe zhvillimit profesional.

**PS 1: Krijimi dhe ruajtja e burimeve të mjaftueshme (njerëzore, financiare, infrastrukturë) të dedikuara për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë**

*Aktivitetet zbatuese:*

1. Zhvillimi i kapaciteteve të njësisë së trajnimit në fushën e edukimit të të rriturve, zhvillimin e kurrikulave, zhvillimin e trajnerëve dhe vlerësimin e programit.

2. Vlerësimi i nevojave financiare dhe përfshirja e tyre në procesin e buxhetimit të KLGJ-së.

3. Kryerja e vlerësimit të infrastrukturës së nevojshme për trajnim për të përcaktuar përshtatjet e nevojshme, me qëllim plotësimin e kërkesave të ardhshme të trajnimit.

PS 2: Zhvillimi i një kurrikule trajnimi që trajton nevojat fillestare dhe të vazhdueshme të trajnimit të çdo klasifikimi të punës në shërbimin civil gjyqësor

*Aktivitetet zbatuese:*

**1. Përgatitja e një Plani Pune për Trajnimin e NCGJ-së 2024–2025, që specifikon detyrat, përgjegjësitë dhe afatet për zbatimin e aktiviteteve**

2. Rishikimi dhe përditësimi i Vlerësimit të Nevojave për Trajnim të përgatitur nga Euralius V;

3. Identifikimi i kompetencave thelbësore dhe caktimi i kërkesave për trajnim dhe zhvillim të përshtatshme për çdo pozicion të NCGJ-së;

4. Përgatitja e një kalendari trajnimi gjithëpërfshirës 2024–2025.

5. Identifikimi i mundësive për zgjerimin e metodave të ofrimit të trajnimit bazuar në qasjet edukuese sipas Vlerësimit të Qasjeve në Edukim.

6. Zhvillimi i Trajnimit Fillestar dhe vlerësimi i tij.

**PS 3: Krijimi dhe zhvillimi i një grupi trajnerësh/ekspertësh/lehtësuesish të aftë të ofrojnë trajnim që modelon praktikat më të mira të edukimit të të rriturve**

*Aktivitetet zbatuese:*

1. Identifikimi i trajnerëve/ekspertëve/lehtësuesve për Programin e Trajnimit Fillestar;

2. Zhvillimi i trajnimit të personelit të Njësisë së Trajnimit dhe Grupit të Punës;

3. Zhvillimi i trajnimit të trajnerëve/ekspertëve / lehtësuesve Programin e Trajnimit Fillestar.

**PS 4: Krijimi i një faqeje interneti shumë funksionale për trajnimin e KLGJ-së/ Gjykatave dhe e nismave të edukimit *online***

**Aktivitet zbatuese:**

1. Identifikimi i përmirësimeve që mund të bëhen në faqen ekzistuese të KLGJ-së për të promovuar më mirë rolin e njësisë së trajnimit të KLGJ-së në mbështetjen e edukimit të administratës gjyqësore.

2. Identifikimi i funksionalitetit të dëshiruar të faqes zyrtare, dizajnit dhe llojeve të përmbajtjes.

3. Përcaktimi i kostove dhe masave të nevojshme për të krijuar një faqe zyrtare gjithëpërfshirëse të *e-Learning.*

**PS 5: Forcimi i rolit të KLGJ-së si institucioni përgjegjës për trajnimin e shërbimit civil gjyqësor dhe krijimi i partneriteteve me SHM-in, donatorët dhe ofruesit e tjerë të edukimit dhe zhvillimit profesional**

*Aktivitetet zbatuese:*

1. Identifikimi i mënyrave se si njësia e trajnimit të KLGJ-së mund të demonstrojë role drejtuese, koordinuese dhe avokuese.

2. Prezantimi i Planit të Punës për Trajnimin në Shërbimin Civil Gjyqësor me SHM-në dhe diskutimi i mundësive për bashkëpunim dhe mbështetje.

3. Prezantimi para komunitetit të donatorëve të planit të punës për Trajnimin në Shërbimit Civil Gjyqësor dhe diskutimi i mundësisë për bashkëpunim dhe mbështetje.

SHTOJCA A
PËRMBLEDHJE E PRIORITETEVE STRATEGJIKE

**SP 1: Krijimi dhe ruajtja e burimeve të mjaftueshme (njerëzore, financiare, infrastrukturë) të dedikuara për trajnimin e nëpunësve civilë gjyqësorë**

| Aktiviteti | Afati kohor | Përgjegjësia |
|---|---|---|
| 1. Zhvillimi i kapaciteteve të njësisë së trajnimit në fushën e edukimit të të rriturve, zhvillimin e kurrikulave, zhvillimin e trajnerëve dhe vlerësimin e programit. | **Prioritet i lartë 2024** | KLGJ/EWMI |
| 2. Vlerësimi i nevojave financiare dhe përfshirja e tyre në procesin e buxhetimit të KLGJ-së. | **Vijon** | KLGJ/DBNJ |
| 3. Kryerja e vlerësimit të infrastrukturës së nevojshme për trajnim për të përcaktuar përshtatjet e nevojshme, me qëllim plotësimin e kërkesave të ardhshme të trajnimit. | **Shtator–dhjetor 2024** | KLGJ/DBNJ |

**PS 2: Zhvillimi i një kurrikule trajnimi, që trajton nevojat fillestare dhe të vazhdueshme të trajnimit të çdo klasifikimi të punës në shërbimin civil gjyqësor**

| | | |
|---|---|---|
| 1. Përgatitja e një Plani Pune për Trajnimin e NCGJ-së 2024–2025, që specifikon detyrat, përgjegjësitë dhe afatet për zbatimin e aktiviteteve; | **Korrik–gusht 2024** | KLGJ/DBNJ |
| 2. Rishikimi dhe përditësimi i vlerësimit të nevojave për trajnim të përgatitur nga Euralius V; | **Korrik–dhjetor 2024** | DBNJ |
| 3. Identifikimi i kompetencave thelbësore dhe caktimi i kërkesave për trajnim dhe zhvillim të përshtatshme për çdo pozicion të NCGJ-së; | **Vijon** | DBNJ |
| 4. Përgatitja e një kalendari trajnimi gjithëpërfshirës 2024–2025. | **Vijon** | DBNJ |
| 5. Identifikimi i mundësive për zgjerimin e metodave të ofrimit të trajnimit bazuar në qasjet edukuese, sipas vlerësimit të qasjeve në edukim. | **Mars–nëntor 2025** | DBNJ Ekspertët |

**PS 3: Krijimi dhe zhvillimi i një grupi trajnerësh/ekspertësh/lehtësuesish të aftë të ofrojnë trajnim që modelon praktikat më të mira të edukimit të të rriturve**

| | | |
|---|---|---|
| 1. Identifikimi i trajnerëve/ekspertëve/lehtësuesve për Programin e Trajnimit Fillestar. | **Shtator 2024** | KLGJ/DBNJ |
| 2. Zhvillimi i trajnimit të personelit të njësisë së trajnimit dhe grupit të punës. | **Tetor 2024** | KLGJ/EWMI |
| 3. Zhvillimi i trajnimit të trajnerëve/ekspertëve/ lehtësuesve Programin e Trajnimit Fillestar. | **Nëntor 2024** | KLGJ/EWMI |

**PS 4: Krijimi i një faqe interneti shumë funksionale për trajnimin e KLGJ/ Gjykatave dhe e nismave të edukimit *online***

| | | |
|---|---|---|
| 1. Identifikimi i përmirësimeve që mund të bëhen në faqen ekzistuese të KLGJ-së për të promovuar më mirë rolin e njësisë së trajnimit të KLGJ-së në mbështetjen e edukimit të administratës gjyqësore. | **Dhjetor 2024** | DBNJ |
| 2. Identifikimi i funksionalitetit të dëshiruar të faqes zyrtare, dizajnit dhe llojeve të përmbajtjes. | **Korrik 2024** | DBNJ |
| 3. Përcaktimi i kostove dhe masave të nevojshme për të krijuar një faqe zyrtare gjithëpërfshirëse të *e-Learning*. | **Dhjetor 2024** | DBNJ |

**PS 5: Forcimi i rolit të KLGJ-së si institucioni përgjegjës për trajnimin e shërbimit civil gjyqësor dhe krijimi i partneriteteve me SHM-in, donatorët dhe ofruesit e tjerë të edukimit dhe zhvillimit profesional**

| | | |
|---|---|---|
| 1. Identifikimi i mënyrave se si njësia e trajnimit të KLGJ-së mund të demonstrojë role drejtuese, koordinuese dhe avokuese. | **2024** | DBNJ |
| 2. Prezantimi i Planit të Punës për Trajnimin në Shërbimin Civil Gjyqësor me SHM-në dhe diskutimi i mundësive për bashkëpunim dhe mbështetje. | **Dhjetor 2024** | KLGJ/DBNJ |
| 3. Prezantimi para komunitetit të donatorëve të planit të punës për trajnimin në shërbimin civil gjyqësor dhe diskutimi i mundësisë për bashkëpunim dhe mbështetje. | **Çdo vit** | KLGJ/DBNJ |

SHTOJCA B: KALENDARI I TRAJNIMIT TË NCGJ-së

**2024**

Vijon: Ngritja e kapaciteteve të njësisë së trajnimit
Tetor: Trajnimi i grupit të punës mbi metodat e edukimit të të rriturve
Nëntor: Trajnimi i trajnerëve/ekspertëve/lehtësuesve mbi metodat e edukimit të të rriturve
Dhjetor: Fillimi i planifikimit për trajnimin vazhdues për vitin 2025

**2025**

**Programi i Trajnimit Fillestar**

**Sesionet e marsit (5 ditë)**

Tema: Hyrje në administrimin e gjykatave
Modulet:
- Mirë se vini në administrimin gjyqësor
- Qëllimet e gjykatave
- Politikat dhe procedurat
- Bazat e proceseve gjyqësore
- Etika

**Sesionet e prillit (5 ditë)**

Tema: Menaxhimi i çështjes
Modulet:
- Menaxhimi i dosjes
- Bazat e kodeve procedurale
- Standardet e performancës dhe matja
- Teknologjia e informacionit dhe siguria e përdorimit të kompjuterëve
- Bazat e sistemit të menaxhimit të çështjeve

**Sesionet e tetorit (5 ditë)**

Tema: Punët e përditshme të gjykatës
Modulet:
- Përditshmëria e gjykatës dhe shërbimet e përdoruesve të kompjuterëve
- Regjistrat e gjykatës dhe bazat e arkivimit
- Bazat e kuadrit ligjor financiar
- Prokurimi publik
- Siguria dhe mbrojtja në punë e punonjësve

**Sesionet e nëntorit (5 ditë)**

Tema: Profesionalizmi
Modulet:
- Bazat e profesionalizmit;
- Shkrimi i memove dhe dokumenteve zyrtare;
- Bazat e marrëdhënieve me publikun dhe shërbimi ndaj klientit;
- Diversiteti dhe ngacmimi seksual;
- Aktiviteti i krijimit të skuadrës.

**2024** - Fillimi i Programit të Trajnimit Vazhdues. Kalendari të hartohet brenda shtatorit 2024

SHTOJCA C
MATRICA E TRAJNIMIT TË NCGJ-së

| | Punët e përditshme | Etika | Rrjedha e çështjes | Burimet njerëzore | Menaxhimi financiar | IT | Marrëdhëniet me publikun | Standardet e performancës | Çështje të tjera ligjore |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Pozicioni** | | | | | | | | | |
| Kryesekretare | O1, O2, O3, O4 | E1 | C1, C2 | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7[1], H8 | | | PR1 | | L1 |
| Sekretare gjyqësore | O1, O2, O3, O4 | E1 | C1,C2 | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 | | | PR1 | P1 | L1 |
| Nëpunës i buxhetit dhe i financës | O1, O2, O3, O4 | E1 | | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 | B1, B2 | | PR1 | | |
| IT | O1, O2, O3, O4 | E1 | C1, C2 | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 | | I1, I2 | | | |
| Nëpunës për marrëdhëniet me publikun | O1, O2, O3, O4 | E1 | | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 | | | PR1 | | |
| Arkivist | O1, O2, O3, O4 | E1 | | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 | | | | | |
| Nëpunës të njësisë së kërkimit dhe dokumentimit | O1, O2, O3, O4 | E1 | C3, C4 | H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8 | | | PR1 | P1 | |

MATRICA E TRAJNIMIT VAZHDUES TË NCGJ-së – KODET E TEMAVE

| | |
|---|---|
| Etika dhe konflikti i interesit – e avancuar | E2 |
| Marrëdhëniet me publikun dhe shërbimi ndaj klientit – e avancuar | PR2 |
| Njohuri të gjuhës shqipe | H1 |
| Ndryshimet e kodeve procedurale | L1 |
| Ndryshimet e kuadrit ligjor financiar / prokurimi publik | B1 |
| Menaxhimi i rrjedhës së çështjeve | C1 |
| Komunikimi dhe skuadra | H2 |
| Shërbimet ndaj përdoruesve të gjykatave | O3 |
| Menaxhimi i kohës | H3 |
| Etika | E1 |
| Mbrojtja e punonjësit | O1 |
| Siguria e punonjësit | O2 |
| Bazat e krijimit të skuadrës | H5 |
| Bazat e profesionalizmit | H4 |
| Menaxhimi i burimeve njerëzore | H1 |
| Kontrolli i brendshëm i financave | B2 |
| Siguria e IT | I2 |
| Mirëmbajtja e sistemit të menaxhimit të çështjeve | I1 |
| Standardet e performancës dhe matja | C2 |
| Hyrje në marrëdhëniet me publikun | PR1 |
| Menaxhimi i regjistrave | O4 |
| Metodat kërkimore /puna dokumentuese | C4 |
| Ngacmimi seksual | H6 |
| Statistikat | C3 |
| Menaxhimi i stresit | H8 |
| Mbikëqyrja | H7 |

SHTOJCA D
PËRMBLEDHJE E VLERËSIMIT TË QASJEVE NË EDUKIM

| **Qasja** | **Aspekti pozitiv** | **Aspekti negativ** | **Çfarë nevojitet që të funksionojë** |
|---|---|---|---|
| Ballë për ballë | - Nxit marrëdhëniet, krijimin e rrjeteve dhe ndërtimin e ekipit<br>- Inkuadron problemet e zakonshme dhe ndihmon që të gjithë të jenë në të njëjtën faqe<br>- Forum për temat aktuale<br>- Promovon profesionalizmin<br>- Nxit shkëmbimin e diturisë<br>- Mentorimi i Allows ballë për ballë<br>- Ofron momente frymëzimi<br>- Nxit ndjenjën e misionit të përbashkët<br>- Komponenti i planifikimit të trashëgimisë<br>- Është i pëlqyer, fleksibël dhe ndërveprues<br>- Lehtëson stresin | - Kostoja për KLGJ-në dhe gjykatat<br>- Koha e largimit nga gjykata<br>- Zbatueshmëria, përsëritja<br>- Jashtë zonës së rehatisë<br>- Vështirë për t'u koordinuar për të gjitha grupet<br>- Vështirë për të ndjekur gjykatat e vogla për shkak të distancës, përshtatshmërisë, mbylljes së fushave<br>- Informacion i vonuar<br>- Ndonjëherë madhësia kufizon pjesëmarrjen | - Programi TOT<br>- Infrastrukturë trajnimi dhe partneritet<br>- Financim të qëndrueshëm dhe të përshtatshëm<br>- Trajnime rajonale<br>- Kalendari i trajnimit<br>- Caktimi i ditëve/orareve të caktuara për grupe të caktuara |
| Webinars | - Qasje sipas nevojës<br>- Të përshtatura për audiencën<br>- Nuk ka udhëtime<br>- Kthimi nga investimi: Temat mund të jenë të aksesueshme me kalimin e kohës dhe të përsëriten<br>- Efikas<br>- Kosto më të ulëta<br>- Kohëzgjatja<br>- Fokus i thelluar<br>- Interaktive<br>- Lehtë për të ofruar programe gjithëpërfshirëse.<br>- Lehtë për të siguruar njohuri bazë për punonjësit e rinj<br>- Të mësuarit e individualizuar | - Kërkon kapacitet të konsiderueshëm të stafit<br>- Kërkon kohë dhe angazhim të madh zhvillimi<br>- Më shumë detyra/ndërprerje<br>- Pjesëmarrje më pak aktive<br>- Angazhimi në kohë<br>- Regjistrimet e fshehura në Intranet (faqja e internetit duhet të ripunohet për ta bërë të lehtë aksesin) | - Kapaciteti i prodhimit teknik<br>- Bëni disa të detyrueshme<br>- Bëjini ato më të shkurtra dhe më të fokusuara<br>- Bëni regjistrime dhe siguroni akses të lehtë<br>- Keni nevojë për një webmaster të dedikuar – menaxhoni përmbajtjen dhe procesin.<br>- Dizajnoni një faqe interneti që është e lehtë për t'u aksesuar.<br>- Nevojë për një lloj përgjegjshmërie në webinar. Monitorimi.<br>- Identifikoni temat e përshtatshme për të bazuar në web<br>- Ndërtimi i vlerësimit të të nxënit<br>- Prezantime video *live* dhe postime<br>- Përcaktoni kohën për grupin me nevoja të ngjashme |
| Të mësuarit e kombinuar | - Shton komente<br>- Ofron opsione<br>- Siguron vazhdimësi<br>- Përkushtim më i lehtë në kohë dhe para<br>- Mund të jetë më i përgjegjshëm ndaj çështjeve aktuale<br>- Lejon programin individual<br>- Lejon sekuenca | - Kërkon angazhim për ta ndjekur<br>- Planifikimi mund të jetë një makth<br>- Në fakt kërkon më shumë kohë individuale për çështje ose temë<br>- Kohë intensive<br>- Gjetja e trajnerëve | - Identifikoni programet që kanë nevojë për ndjekje<br>- Organizimi<br>- Punoni me trajnerët më përpara<br>- Koordinoni punën para/pas<br>- Llogaridhënia e pjesëmarrësve<br>- Video<br>- E ngjeshur |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | - Vazhdim<br>- Ofron reagime individuale<br>- Është ndërveprues – apelon më shumë për gjenerata të caktuara<br>- Punon më mirë në njësi mësimore | | - Regjistroni trajnimet dhe ato mund të aksesohen nga kushdo. |
| Online Mentorimi i bazuar në telefon | - Ofron mundësi për pyetje dhe përgjigje<br>- Më e lehtë për t'u shpjeguar<br>- Më e lehtë për t'u personalizuar<br>- Kostoja është minimale<br>- Lista e ekspertizës është e lehtë për t'u krijuar dhe shpërndarë<br>- Kërkon gatishmëri për të pranuar mungesën e njohurive | - Çështjet e konfidencialitetit<br>- Gatishmëri<br>- Disponueshmëria e kohës - mund të humbasë interes<br>- Kush ta koordinojë listën?<br>- Shumë i varur nga mentori<br>- Interesi i vazhdueshëm i mentorit<br>- Gjykatat më të mëdha zakonisht kanë dikë të brendshëm për të mentoruar | - Pjesëmarrës të gatshëm<br>- Trajnim për mentorët<br>- Struktura formale me konfidencialitet<br>- Tema specifike<br>- Pritshmëritë nga të dyja palët<br>- Hartoni listën e ekspertizës dhe shpërndajeni në gjykata<br>- Zhvillimi i hyrjes në programin e gjykatave<br>- Zhvilloni mjete për të matur suksesin<br>- Vazhdoni me mentorin dhe të mentoruarin për të vlerësuar |
| Burimet e informimit Libra, manuale, udhëzues procedural | - Kosto efektive<br>- Informacion i targetuar në dispozicion sipas nevojës | - Staf për të mbajtur informacionin të përditësuar | - Ngritja e grupit të punës<br>- Identifikimi i pikave kritike<br>- Lidhja me webinarët<br>- *Tie-in with webinars*<br>- Staf i dedikuar për përditësimin. |
| Trajnimi gjatë punës në gjykatë | - Në kohë<br>- Kosto e ulët<br>- Relevanca<br>- Mund të lidhet me vlerësimin e performancës<br>- Lidhje e shkëlqyer me programin e orientimit | - Kërkon kohë të dedikuar/e lehtë për t'u anuluar për shkak të kërkesave të punës<br>- Duhet të zyrtarizohet<br>- Drejtuesit e gjykatave duhet të koordinohen | - Njësia e trajnimit harton program bazë për të gjitha gjykatat<br>- ToT për kancelarët<br>- Pranimi nga kancelarët dhe kryetarët e gjykatave |

2024

# PROGRAMI PËR TRAJNIMIN E NËPUNËSVE CIVILË GJYQËSORË

# MODULI I QËLLIMEVE TË GJYKATËS DHE KOMPETENCAVE THELBËSORE

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për trajnerët
Përshkrimi i trajnimit
Shënime për trajnerët
Aktivitetet e pjesëmarrësve
Objektivat e mësimit
Struktura

Kreu i Parë: Pse ekzistojnë gjykatat? Hyrje në Qëllimet e Gjykatave
Aktiviteti 1: Të lirë dhe të drejtë

Kreu i Dytë: Përse ekzistojnë gjykatat? Rëndësia e qëllimeve për administrimin e gjykatave
Aktiviteti 2: Pse është e rëndësishme?

Kreu i Tretë: Vështrim mbi sistemin gjyqësor shqiptar
Aktiviteti 3: Nëpunësit Civil Gjyqësorë, si garantë të qëllimeve të gjykatës

Kreu i Katërt: Raporti midis kompetencave thelbësore dhe qëllimeve të gjykatës
Aktiviteti 4: Të hartojmë një moto për gjyqësorin

## GUIDË PËR TRAJNERËT

### PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Moduli i Qëllimeve dhe Kompetencave Thelbësore të gjykatave kërkon njohuri dhe reflektim lidhur me konceptet teorike, historinë dhe zhvillimin e tyre në kohë. Në vetvete, njohja e Qëllimeve ka në thelb një natyrë praktike dhe i jep kuptim administrimit të përditshëm gjyqësor dhe kompetencave të tjera bazë. Njohja e Qëllimeve ofron themelet për modulet e tjera, pasi qëllimet janë ato që i japin legjitimitet ushtrimit të lidershipit, identifikimit të vizionit, planifikimit strategjik, orientojnë praktikën e menaxhimit të lëvizjes së çështjeve gjyqësore, si dhe kompetenca të tjera teknike. Nëse mungojnë njohuritë mbi qëllimet e përhershme dhe përgjegjësitë e vazhdueshme të gjyqësorit, drejtuesit e gjykatave por edhe nëpunësit e gjykatave mund të çorientohen në rrugën e tyre, teksa ata dhe gjykatat përkatëse do të përballen me çështje dhe kërkesa në dukje pa lidhje me njëra-tjetrën.

Ky modul hulumton çështje konceptuale të drejtësisë dhe nevojën për një gjyqësor të pavarur, duke shqyrtuar strukturën dhe vlerat e sistemit të gjykatave në Shqipëri. Pyetjet thelbësore që do të trajtohen janë: Çfarë është drejtësia? Përse kemi nevojë për një gjyqësor të pavarur? Cilat janë qëllimet e gjykatës në një gjyqësor të pavarur? Si funksionojnë gjykatat për të përmbushur qëllimet e tyre?.

Kjo temë nis me hulumtimin e parimeve dhe vlerave mbi të cilat është ndërtuar sistemi gjyqësor shqiptar, duke zgjuar interesin e pjesëmarrësve lidhur me çështjen e drejtësisë në vetvete. Çfarë bëjnë gjykatat kur ato "japin drejtësi"? Cili është ndryshimi midis të drejtës dhe drejtësisë? Cili është ndryshimi midis drejtësisë dhe të moralshmes? Cilat janë disa përkufizimet e mundshme për drejtësinë dhe si e vendosim se cili prej tyre mbizotëron? Nga pikëpamja konceptuale, ky kre do të krijojë ambientin për hulumtimin e qëllimeve dhe përgjegjësive të gjykatës.

Në thelb të administrimit të përditshëm të gjyqësorit, qëndron kompetenca e menaxhimit të lëvizjes së çështjeve, sepse funksioni themelor i gjykatave është të trajtojnë çështjet, nga depozitimi deri në mbylljen e tyre. Lidershipi është energjia që

vë në lëvizje gjykatat dhe proceset e tyre. Planifikimi strategjik siguron drejtimin e ecurisë dhe është mjekimi kundër gjendjes së amullisë. Por, qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatave qëndrojnë në themel të programit të trajnimit , pasi të gjitha kompetencat e tjera janë të përkufizuara sipas qëllimit. "Qëllimet e Gjykatës" përbëjnë arsyen, bazën dhe justifikimin për praktikën e menaxhimit të lëvizjes së çështjeve dhe kompetencave të tjera teknike. Qëllimet motivojnë dhe sigurojnë informacion për planifikimin strategjik dhe matjen e performancës, ndërkohë që i japin legjitimitet ushtrimit të lidershipit.

## SHËNIME PËR TRAJNERËT

Trajnerët që do të japin temën e Qëllimeve të Gjykatës dhe Kompetencave Thelbësore duhet të jenë staf akademik ose praktikantë të profesionit (gjyqtarë dhe/ose kancelarë). Ata duhet të jenë pedagogë me përvojë në mësimdhënien për të rritur. I gjithë stafi akademik duhet të jetë i njohur nga afër me të gjithë literaturën dhe konceptet që lidhen me Kushtetutën e Shqipërisë, sundimin e ligjit, pavarësinë e gjyqësorit, standardet e performancës së gjykatës, si dhe organizimin dhe strukturat e gjykatës.

Është i detyrueshëm edhe një botëkuptim i plotë i kuadrit të të gjitha kompetencave bazë. Moduli "Qëllimet dhe Përgjegjësitë e Gjykatës" dhe modulet e tjera të Programit të Trajnimit janë të organizuara në mënyrë të njëjtë dhe kompetencat e tjera bazë mbështeten pikërisht në qëllimet, të cilave u shërbejnë. Si rrjedhojë, lektorët duhet të jenë të aftë t'i lidhin qëllimet me kompetencat e tjera bazë.

Trajnerët duhet të kenë aftësi të zhvilluara prezantimi dhe lehtësimi/diskutimi në grup. Ata duhet të jenë akademikë, në kuptimin më të mirë të termit, si dhe praktikë në mësimdhënie. Është thelbësore aftësia e tyre për t'i lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me çështjet e përditshme të administrimit të gjykatave.

AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Aktiviteti i parë i modulit, me titull "Të lirë e të drejtë" është një ushtrim për stimulimin e energjive, që i mundëson stafit akademik të vlerësojë bazat dhe orientimin intelektual të pjesëmarrësve lidhur me materialin që do të shqyrtohet dhe lidhjen e tij me realitetin e përditshëm. Ai adreson rëndësinë e vlerave e parimeve që qendrojnë në themel të shtetit të së drejtës dhe rëndësinë në administrimin e përditshëm të gjyqësorit. Aktiviteti i dytë synon të nxisë të menduarit rreth Qëllimeve të Gjykatave, i pasuar me aktivitetin e tretë që ka për qëllim ndërgjegjësimin e nëpunësve civil gjyqësor mbi rëndësinë e rolit të tyre në administrimin efektiv të gjykatës. Aktiviteti i katërt synon nxitjen e aftësive krijuese dhe kritike në mënyrën e tyre të të menduarit se si mund të paraqesin më mirë qëllimet e gjykatave, përmes krijimit të një logoje ose hartimit të një motoje/slogani.

Çështja kryesore është se të gjitha gjykatat, ashtu si dhe institucionet e tjera, janë krijime të njeriut që kërkojnë më të mirën nga drejtuesit e tyre, të cilët, me veprimet e veta, mund t'i mësojnë dhe i mësojnë të tjerëve se çfarë janë gjykatat në kuptimin e tyre më të mire. Konteksti teorik dhe historik, me të cilin duhet të lidhen gjykatat dhe përgjegjësitë e problematikat e hasura nga drejtuesit e tyre, është ai i kushteve dhe natyrës njerëzore dhe ai i nevojës për një gjyqësor të pavarur, si mënyra për t'u përballur me këto kushte njerëzore dhe natyrën tonë jo të përsosur. Parimet kushtetuese dhe burimet historike duhet të citohen, por nevojiten edhe referenca të tjera. Shembuj të këtyre citimeve mund të jenë, ndër shumë të tjerë, Magna Carta dhe "Republika" e "Ligjet" e Platonit, që tregojnë nevojën e përhershme dhe sfidat për arritjen e një administrate gjyqësore të pavarur dhe të paanshme dhe një menaxhim të efektshëm të gjykatave. Këto referenca dhe të tjera janë të nevojshme për të theksuar faktin që, megjithëse qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatës lidhen me vendimet e pavarura dhe të paanshme të gjykatës, ato përfshijnë shumë më tepër sesa vendimet e pavarura dhe të paanshme të gjyqtarëve për çështje të veçanta. Ato lidhen me administrimin e përditshëm të gjyqësorit.

Stafi akademik duhet të shqyrtojë me kujdes dhe tërësisht rendin e trajnimit dhe të gjitha prezantimet, duke i përshtatur ato sipas stilit dhe parapëlqimeve të tyre të mësimdhënies. Megjithatë, ndërsa renditja e materialit dhe përmbajtja ndryshohet, stafi akademik duhet të ruajë një ekuilibër midis përqendrimit te leksioni/diskutimi, puna në grup dhe prezantimet nga ana e grupeve të pjesëmarrësve. Procesi i mësimit të pjesëmarrësve do të përforcohet nga diskutimi i përqendruar mes tyre, si dhe puna e prezantimet në grup mbi etikën e drejtuesve të gjykatave,

rëndësinë e qëllimeve dhe përgjegjësive të gjykatës në praktikën e përditshme, si dhe metaforat.

Ndërkohë që lektorët mbështeten dhe i plotësojnë edhe më tej këto materiale, ata duhet të ndajnë me pjesëmarrësit edhe pikëpamjen e tyre unike mbi temën. Ekzistojnë shumë mënyra që mund të përdoren për prezantimin e kësaj përmbajtjeje.

Katër aktivitetet e pjesëmarrësve, që janë përfshirë në këtë modul, janë si vijon:

Aktiviteti 1 – Të lirë dhe të Drejtë

Aktiviteti 2 – Pse është e rëndësishme?

Aktiviteti 3 – Nëpunësit Civil Gjyqësorë, si garantë të qëllimeve të gjykatës Aktiviteti 4 – Të hartojmë një moto për gjyqësorin

OBJEKTIVAT E TRAJNIMIT

Pas përfundimit të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

Të shprehin qartë përse ekzistojnë gjykatat në përgjithësi dhe gjykata e tyre në veçanti.

Të zgjerojnë dhe rifreskojnë njohuritë mbi standardet dhe referencat historike kyç, si, Kushtetuta e Shqipërisë dhe reforma në sistemin e drejtësisë.

Të kuptojnë konceptin e administrimit të gjykatës dhe të bëjnë dallimin midis qëllimeve të administrimit të gjykatës dhe vetë qëllimeve të gjykatës.

Të vlerësojnë ndikimin që ka përkushtimi i sistemit gjyqësor në sundimin e ligjit, mbrojtjen e barabartë dhe procesin e rregullt, të lidhura këto me qëllimet e gjykatës.

Të zgjerojnë nocionin se përse gjykatat duhet të drejtojnë sistemin e ndërvarur të drejtësisë, përse gjykatat duhet të jenë edhe të pavarura, edhe llogaridhënëse, dhe cilat janë idealet dhe vlerat për të cilat ato japin llogari.

Të shprehin ndikimin praktik dhe rëndësinë e qëllimeve dhe përgjegjësive të gjykatave në juridiksionin e tyre, veprimtarinë e përditshme të gjykatës dhe punën e tyre.

Të kuptojnë kompetencat bazë të parashikuara në ligj dhe se si ato janë të ndërlidhura me njëra-tjetrën;

Të analizojnë komponentët specifikë të veprimeve kryesore të gjykatave, duke përfshirë menaxhimin e lëvizjes së çështjes, teknologjinë, planifikimin strategjik, sigurinë, etj.;

Të bëhen promotorë të përmirësimit të kapacitetit të gjykatës (pikat e forta, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet) dhe t'i përgjigjen kërkesave dhe pritshmërive aktuale dhe të mundshme në të ardhmen;

Të krijojnë një qasje të re bashkëpunimi, duke u kthyer në nëpunës që sjellin ndryshim në mënyrën se si jepet drejtësia në gjykatat e tyre, në komunitetet e tyre, në marrëdhëniet me median, e veçanërisht, në praktikat e suksesshme të administrimit gjyqësor në përgjithësi;

Të kuptojnë evolucionin organizativ të gjykatave, nga njësi shumë pak të organizuara të mbështetura nga pushteti legjislativ dhe ekzekutiv, në një degë me rëndësi të barabartë, që përballet me të njëjtat sfida administrative dhe menaxhuese, si të gjitha organizatat komplekse publike.

STRUKTURA

| Dita 1 | |
|---|---|
| 09:00 – 09:30 | Përshkrim i përgjithshëm i modulit<br>Kreu i Parë: Pse ekzistojnë gjykatat? Hyrje në Qëllimet e Gjykatave |
| 09:30 – 10:30 | Aktiviteti 1: Të lirë dhe të drejtë. Prezantime në grup dhe diskutime. |
| 10:30 – 11:00 | Kreu i Dytë: Pse ekzistojnë gjykatat?<br>Rëndësia e qëllimeve në administrimin e gjykatave. |
| 11:30 – 12:30 | Aktiviteti 2: Pse është e rëndësishme? Prezantime në grup e diskutime |
| 13:30 – 14:00 | Kreu i Tretë: Vështrim mbi sistemin gjyqësor shqiptar. Sfidat e Administrimit Gjyqësor. |
| 14:00 – 15:00 | Aktiviteti 3 – Nëpunësit Civil Gjyqësorë, si garantë të qëllimeve të gjykatës |
| 15:00 – 15:30 | Kreu i Katërt: Raporti midis kompetencave thelbësore dhe qëllimeve të gjykatës |
| 15:30 – 16:00 | Aktiviteti 4: Të hartojmë një moto për gjyqësorin |

## KREU I PARË: PSE EKZISTOJNË GJYKATAT?
## HYRJE NË QËLLIMET E GJYKATAVE

Sistemi i drejtësisë është mekanizmi që mbështet sundimin e ligjit. Gjykatat supozohet që të jenë një forum për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve dhe për testimin dhe zbatimin e ligjeve në mënyrë të drejtë dhe racionale. Gjykatat janë forume të paanshme dhe gjyqtarët janë të lirë të zbatojnë ligjin, pa marrë në konsideratë dëshirat e qeverisë apo peshën e opinionit publik. Vendimet e gjykatës janë të bazuara në atë çka përcakton ligji dhe në atë çka vërtetojnë provat. Në gjykatë nuk ka vend për dyshime, anshmëri, apo favorizime. Kjo është arsyeja përse drejtësia simbolizohet shpesh nga një figurë me sy të mbuluar, që mban në dorë një peshore të ekuilibruar, dhe injoron çdo gjë që pengon arritjen e një përfundimi të drejtë dhe të ndershëm.

Mund të argumentohet se zbatimi i 'drejtë' i sundimit të ligjit dhe parimeve ligjore, janë thjesht mekanizma që synojnë dhe janë krijuar për të arritur drejtësi. Në këtë pikëpamje, ato nuk mishërojnë drejtësinë, por ekzistojnë për të mundësuar arritjen e drejtësisë. Ato janë mjetet më të mira që kemi në dispozicion, për t'i shtuar sa më shumë shanset për drejtësi, por ato nuk e garantojnë atë. Ato mund të jenë të nevojshme, por nuk janë të mjaftueshme për të garantuar drejtësinë.

Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë, edhe pse jo aq e hershme sa ajo e vendeve me demokraci të konsoliduar, në formë dhe në përmbajtje u ngjason modeleve më të mira. Demokracia në Shqipëri është duke përshkuar një rrugëtim të gjatë drejt qëndrueshmërisë. Vlerat morale bazë të shoqërisë sonë i gjejmë të mishëruara në kuadrin kushtetues dhe ligjor. Ato vendosin kufij lidhur me sjelljen e tre pushteteve, si dhe të individëve, për të promovuar të mirën e përbashkët dhe për t'i bërë komunitetet tona vende ku jeta është e sigurt. Thuhet se ne sundohemi nga ligji, pra, jo nga ata që zbatojnë ligjin apo kanë në dorë pushtetin e qeverisë. Çdokush, pavarësisht pasurisë apo pushtetit që mund të ketë, duhet t'i bindet ligjit, ose përndryshe të përballet me pasojat.

Ngritja e një gjyqësori të pavarur, profesional, efikas dhe llogaridhënës mbetet një parakusht për zhvillimin e sundimit të ligjit, demokracisë dhe të drejtave të njeriut. Gjykatat, si institucione,

kanë rolin kryesor në rivendosjen e besueshmërisë së publikut në cilësinë e drejtësisë dhe pa vonesa, në rritjen e aksesit, si dhe në garantimin e të drejtës për një proces të rregullt ligjor.

Besimi i publikut te gjykatat është pjesë përbërëse e besueshmërisë ndaj pushtetit gjyqësor. Drejtuesit e gjykatave, për të qenë efektivë në administrimin e besimit, duhet të jenë në gjendje të mbajnë një kulturë organizative që nxit integritetin, transparencën dhe përgjegjshmërinë në të gjitha proceset dhe procedurat gjyqësore. Ruajtja e besimit të publikut te gjykatat është pjesë përbërëse e kredibilitetit të pushtetit gjyqësor. Ky besim nuk duhet të merret i mirëqenë. Gjykatat duhet ta krijojnë dhe ushqejnë këtë besim, përmes përgjegjësisë së tyre bazë për të zgjidhur mosmarrëveshjet. Proceset gjyqësore, jo vetëm duhet të jenë të drejta, por edhe duhet të shfaqen si të tilla. Perceptimi i publikut në lidhje me sistemin gjyqësor formohet gjerësisht nga eksperiencat e palëve individuale në çështje individuale, ku të gjithë kërkojnë nga gjykata zgjidhje të shpejtë dhe të drejtë të mosmarrëveshjeve të tyre. Gjykatat, të udhëhequra nga parimet e drejtësisë procedurale, mund të rrisin besimin e publikut duke i trajtuar të gjitha palët, pra, paditës, viktima, dhe të pandehur, me dinjitet dhe respekt, si dhe duke u shpjeguar procesin gjyqësor dhe rregullat procedurale në kohën e duhur. Besimi rritet edhe më shumë përmes transparencës dhe zbatimit të njëtrajtshëm të procedurave gjyqësore, zgjidhjes në kohë të çështjeve gjyqësore dhe ofrimit të informacionit për publikun në lidhje me proceset gjyqësore, shërbimet e gjykatës dhe mekanizmat për t'i aksesuar ato.

Shkalla në të cilën pushteti gjyqësor mund të promovojë shtetin e së drejtës dhe të mbrojë të drejtat individuale, në pjesën më të madhe, përcaktohet nga respekti i publikut për autoritetin e këtij pushteti. Siç u përmend më sipër, liderët e gjykatave duhet të përpiqen që të promovojnë besimin e publikut në gjykata, duke krijuar një kulturë organizative që nxit integritetin, transparencën dhe përgjegjshmërinë për të gjitha procedurat dhe proceset gjyqësore. Të sigurosh besimin e publikut, pavarësisht juridiksionit të gjykatës apo mjedisit ku ajo funksionon, kërkon nga të gjithë drejtuesit e gjykatave dhe administrate gjyqësore që të përmbushin funksionet e tyre në një mënyrë që promovon, sa vijon:

Vënien në mënyrë të vazhdueshme në dispozicion të publikut, të informacionit, për të siguruar kuptueshmëri të proceseve të gjykatës, të shërbimeve në dispozicion dhe të metodave për t'i aksesuar ato;

Reagim dhe ndjeshmëri ndaj kulturave të ndryshme, gjuhëve dhe popullsive të veçanta, të cilat përdorin shërbimet e gjykatës, duke përfshirë, por pa u kufizuar vetëm te individët me aftësi të kufizuara dhe ata me pak njohuri gjuhësore;

Ndihmesë lehtësisht të aksesueshme për palët me vetëpërfaqësim, për t'i ndihmuar ata të

përballojnë procesin gjyqësor;

Raportime të përmbledhura për publikun në lidhje me ngarkesën e gjykatës dhe masat e nevojshme lidhur me efektivitetin dhe drejtësinë me të cilën ato janë realizuar.

Drejtimi efikas dhe i frytshëm gjyqësor nuk është qëllim në vetvete. Përkundrazi, gjykatat duhet të drejtohen mirë, në mënyrë që gjyqtarët dhe nëpunësit e tjerë që veprojnë në emër të tyre dhe nën hijen e tyre, të japin drejtësi.

Të mbrojnë të drejtat themelore kushtetuese e ligjore, si dhe të promovojnështetin e së drejtës;

Të garantojnë akses për të gjithë ata që kërkojnë ndërhyrjen e gjykatës;

Të mbështesin në kohën e duhur dhe pa anësi zgjidhjen e drejtë të të gjitha çështjeve gjyqësore.

Konceptet e "qëllimeve" nuk janë abstrakte. Faktikisht ato qëndrojnë në "themel" të llojit të sistemit të gjykatave aktuale dhe të ardhshme në Shqipëri. Ato janë koncepte me vlerë që ndikojnë në cilësinë e demokracisë së jetës sonë. Puna e përditshme bëhet më kuptimplotë, kur ajo udhëhiqet nga një qëllim, nga një ndjenjë arritjeje dhe nga vlera të përbashkëta.

Nëpunësit civil gjyqësore, ashtu si dhe drejtuesit e efektshëm të gjykatave, kanë pasion për drejtësinë dhe gjykatat si institucione. Nëpunësit e gjykatave duhet të kuptojnë thelbin ligjor, kushtetues dhe historik të gjyqësorit shqiptar. Ata duhet të dinë se pa një qëllim, drejtimi i gjykatave mbetet thjesht 'administrim'. Administrata gjyqësore ndërmerr risqe, në interes të drejtësisë dhe të gjykatave si institucione.

Kur gjykatat janë të paanshme dhe të pavarura, ato meritojnë besimin e publikut, ndërsa peshojnë nevojat për rend shoqëror dhe liri individuale në "administrimin e zakonshëm të së drejtës penale dhe civile" (Federalisti 17)[1]. Drejtësia kërkon nga gjykatat, të cilat në veprimtarinë e tyre të përditshme pasqyrojnë vlerat, parimet dhe standardet e Kushtetutës së RSH-së, respektimin e publikut dhe një zbatim vullnetar të ligjit dhe vendimeve gjyqësore në çështjet gjyqësore individuale. Gjykatat janë të ndara nga ekzekutivi dhelegjislativi.

Por, në fund të fundit, baza kushtetuese dhe ligjore e autoritetit të tyre u dikton ndërvarësi dhe pavarësi, jo autonomi. Punonjësit e gjykatave duhet të jenë të aftë kuptojnë bazat historike të pavarësisë së gjyqësorit, autoritetin e gjyqësorit, konceptet e juridiksionit dhe të vendit të zhvillimit të gjyqit, si dhe të fuqisë së brendshme të gjykatave.

Vetë gjykatat mbrojnë proceset e tyre të vendimmarrjes dhe ruajnë dallueshëm kufijtë e vet administrativë dhe politikë, qoftë duke ushtruar menaxhimin dhe aktivizmin e kontrolluar, qoftë nëpërmjet marrëdhënieve kundërshtuese me pushtetet e tjera.

[1] Shih Letrat e Federalistëve, nr. 17, http://files.libertyfund.org/files/788/0084_LFeBk.pdf

Për shkak se standardet e efikasitetit të gjykatës shprehin bindshëm dhe hollësishëm se çfarë duhet të përmbushin gjykatat me burimet që gjenden në to, nëpunësit e aftë të gjykatave e dinë se për çfarë bëjnë fjalë këto standarde dhe i marrin seriozisht ato.[2]

Administrata gjyqësore bashkëpunon me të tjerët, është këmbëngulëse, madje edhe kokëfortë kur bëhet fjalë për shërbimin e tyre personal për drejtësinë, sipas ligjit. Ata gjithashtu, janë të qartë se qëllimet, ndarja e pushteteve, pavarësia dhe pushteti i gjykatave kërkojnë gjykata efikase dhe llogaridhënëse ndaj palëve të tjera, si brenda, ashtu edhe jashtë qeverisë. Ata i përfshijnë qëllimet në çdo proces, detyrë, veprimtari dhe funksion gjyqësor.

[2] www.gjykata.gov.al

## AKTIVITETI 1: TË DREJTË DHE TË LIRË

Udhëzime

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit do të mbështeten gjatë këtij aktiviteti, për të diskutuar mbi kuptimin e shtetit të së drejtës, pavarësisë gjyqësore, drejtësisë procedurale dhe ndikimit të tyre mbi qeverisjen e mirë të gjykatave.

**Udhëzime:** Si fillim, pjesëmarrësit do të ndjekin një videomesazh dhe më pas, do të ndahen në grupe për të diskutuar mbi realitetin shqiptar, për sa i takon çështjeve të shtetit të së drejtës dhe ndikimit të tyre në përmirësimin e administrimit gjyqësor. Moderatori do t'u kërkojë pjesëmarrësve të ndajnë gjetjet mes tyre dhe t'i hedhin në fletët e tabelës.
Në varësi të shpejtësisë të grupeve, ky proces mund të zgjasë 15-20 minuta. Secili grup duhet të zgjedhë një relator, i cili do të prezantojë rezultatet para gjithë klasës.

**Këshilla për të lehtësuar procesin:** Lektori duhet të shkojë nga grupi në grup, për t'u siguruar se grupet i kuptojnë udhëzimet e dhëna. Gjithashtu, pjesëmarrësit mund të kenë nevojë të inkurajohen që të zgjerojnë imagjinatën e tyre në lidhje me gjenerimin e njohurive, aftësive, qëndrimeve dhe kompetencave.

**Burime dhe referenca:** Videoja e titulluar "Të drejtë dhe të lirë", https://vimeo.com/84244168

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

AKTIVITETI 1: TË DREJTË DHE TË LIRË

Material për pjesëmarrësit

**Udhëzime:**

*Hapi i parë*: Si fillim, ndiqni transmetimin e një videomesazhi https://vimeo.com/84244168 dhe më pas, ndahuni në grupe për të diskutuar mbi realitetin shqiptar, për sa i takon çështjeve të shtetit të së drejtës dhe ndikimit të tyre në përmirësimin e administrimit gjyqësor. Ju do të organizoheni në grupe të vogla, të përbërë prej 5-8 vetash për çdo tryezë pune. Moderatori do t'ju kërkojë të ndani gjetjet brenda grupit tuaj dhe t'i hidhni ato në fletët e tabelës.

*Hapi i dytë*: Në varësi të ecurisë së grupeve, ky proces mund të zgjasë 15-20 minuta. Secili nga grupet tuaja duhet të zgjedhë një relator, i cili do të prezantojë rezultatet e grupit para gjithë klasës.

## KREU I DYTË : RËNDËSIA E QËLLIMEVE PËR ADMINISTRIMIN E GJYKATAVE

Qëllimet e gjykatave janë ideale që kurrë nuk janë synuar vetëm për pakicën, përkundrazi, për nga natyra e tyre, ato janë synuar për shumicën. Qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatave si kompetenca thelbësore janë të dallueshme nga të tjerat në një mënyrë të rëndësishme. Ato janë të vetmet që do të mbeten të pandryshueshme, derisa sistemi ynë i qeverisjes të ndryshojë. Ndërsa, kompetencat e tjera mund të rriten e të zhvillohen në shërbim të kësaj kompetence bazë. Idealet që e formojnë këtë kompetencë i japin formë identitetit institucional dhe kulturor, sigurojnë një sistem besimi të përbashkët dhe përfundimisht përbëjnë forcën drejtuese për sukses ose dështim.

Gjykatat janë të rëndësishme, sepse ato ndihmojnë në mbrojtjen e barabartë të të drejtave kushtetuese, bazuar në një proces të drejtë, sipas ligjit. Si gjykatat civile, ashtu edhe ato penale, ofrojnë mundësinë që çështjet e palëve të dëgjohen nga gjyqtarë ose trupa gjykues të pavarura. Ky proces siguron që të gjitha çështjet të zgjidhen në mënyrë të drejtë e të qëndrueshme. Gjykatat përbëjnë forumin për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, si dhe për të testuar ligjin në mënyrë të drejtë e të arsyeshme. Ato janë forume të pavarura dhe gjyqtarët janë të lire ta zbatojnë ligjin, pa u detyruar nga dëshirat e organeve të tjera shtetërore apo pesha e opinionit publik, por në përputhje me të drejtat e njeriut. Vendimet gjyqësore janë të bazuara në parashikimet e ligjit dhe në atë që vërtetohet nga provat e administruara. Në gjykatë nuk ka vend për dyshime, njëanshmëri apo favorizim.

Procedurat dhe vendimet duhet të jenë të aksesueshme dhe transparente, si dhe të zbatojnë të drejtat e parashikuara në Konventën Evropiane për të Drejtat e Njeriut (GJEDNJ). Është kjo arsyeja pse shpesh, drejtësia simbolizohet nga një figurë me sy të mbuluar me një peshore të ekuilibruar, që injoron gjithçka që mund ta shpërqendrojë nga ndjekja e një qëllimi, që është i drejtë dhe i paanshëm. Gjykatat ekzistojnë për të dhënë drejtësi, për të garantuar liritë, për të siguruar rendin social, për të zgjidhur mosmarrëveshjet, për të ruajtur shtetin e së drejtës, për të siguruar mbrojtje të barabartë për të gjithë, pavarësisht mjedisit social, si dhe për të garantuar një proces të rregullt ligjor. Gjykatat ekzistojnë që barazia e individëve dhe shtetit të jetë realitet dhe jo një retorikë boshe, si dhe për të siguruar që të drejtat e parashikuara nga GJEDNJ-ja të zbatohen në vendimet e tyre dhe të jenë në përputhje me legjislacionin.

Gjykatat duhet të sigurojnë zbatim të njëtrajtshëm të ligjit në çështje të ngjashme, duke garantuar sigurinë juridike të palëve në proces. Ky parim vlen edhe për gjykatat më të larta, të cilat nuk

duhet të japin vendime të ndryshme për çështje me të njëjtat palë dhe me të njëjtin objekt. Njëtrajtshmëria në zbatimin e ligjit siguron paqe sociale dhe rend të sigurt, dhe po ashtu, është një element që nxit besimin e qytetarëve te veprimtaria e gjykatave.

Parimi kushtetues i ndarjes së pushteteve u imponon gjykatave detyrimin për të siguruar ndarjen dhe balancën. Në përmbushjen e këtij detyrimi kushtetues, gjykatat duhet të mbajnë një pozicion neutral, të pavarur e të paanshëm, duke shmangur çdo vonesë në zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Në çështjet penale, ku prokurori përfaqëson akuzën në emër të shtetit, gjykata duhet të marrë të gjitha masat procedurale për t'i garantuar personit të akuzuar për kryerjen e një vepre penale barazi armësh dhe kontradiktorialitet. Njoftimi i akuzës, e drejta e mbrojtjes, e drejta për t'u dëgjuar, koha e mjaftueshme për përgatitjen e mbrojtjes, paraqitja e dëshmitarëve apo thirrja e ekspertëve, janë disa prej këtyre të drejtave. Edhe përcaktimi i dënimeve alternative për rehabilitimin e këtyre personave merr një rëndësi të veçantë. Në çështjet civile apo ato administrative, ku palët mund të pretendojnë cenimin e ligjit nga veprimet apo mungesa e veprimeve nga ana e organeve shtetërore, gjykata duhet të sigurojë një drejtësi pa vonesa.

Publiciteti i veprimtarive gjyqësore, aksesi i publikut në drejtësi dhe hapja e këtij aktiviteti për publikun përmes komunikimit, janë elemente thelbësore të një drejtësie funksionale. Transparenca e gjyqësorit është karakteristikë e regjimeve demokratike dhe i shërben parimit kushtetues të procesit të rregullt ligjor, të sanksionuar në të gjitha instrumentet ligjore. Kjo është premisa bazë për të rritur efikasitetin, transparencën dhe aksesin epublikut te gjyqësori. Zbatimi i parimit kryesor se proceset e gjykatës janë të hapura për publikun është i kushtëzuar nga infrastruktura e gjykatave.

Marrja e informacionit mbi seancat gjyqësore, vendin dhe kohën e zhvillimit të tyre, si dhe informimi i palëve, janë tregues që ndikojnë tek aksesi i publikut në drejtësi. Për të garantuar të drejtën e seancave publike, gjykatat duhet të sigurojnë që informacioni për to mund të gjendet lehtë dhe shpejt dhe se pjesëmarrja e publikut në to duhet të lehtësohet.

Instalimi i teknologjisë së regjistrimit dixhital audio në sallat e gjyqit në Shqipëri përfaqëson një hap përpara, për sa i takon transparencës dhe procesit të rregullt ligjor, i cili garanton një regjistrim të saktë dhe fjalë për fjalë të procesverbalit të seancës. Regjistrimi audio bëhet pjesë e dosjes gjyqësore. Kështu, teknologjia ndihmon në rritjen e efikasitetit të procesit të rregullt ligjor. Transparenca mbetet një tipar i rëndësishëm që ndikon në promovimin e përgjegjeshmrisë, lufton korrupsionin dhe ndihmon në eliminimin e arbitraritetit. Në këtë kuptim, transparenca kthehet në një faktor që lehtëson forcimin e pavarësisë dhe rrit besimin e publikut. Sa më i hapur të jetë sistemi i drejtësisë aq më e madhe sasia e informacionit që i përcillet publikut, duke I mundësuar

këtij të fundit që të njihet me performancën e gjyqësorit ashtu dhe vendimet. Për këtë aryse politikat e transparencës dhe të aksesit në informacionin publik rrisin në mënyrë domethënëse besimin e publikut dhe legjitimitetin e gjyqtarëve që japin drejtësi apo edhe të nëpunësve civil gjyqësor përmes ofrimit të informacionit që i mundëson shoqërisë të kuptojë mënyrën e funskionimit të sistemit gjyqësor, të sfidave me të cilat përballet ashtu dhe të kufizimeve që gjejnë zbatim.

Kuadri ligjor që sigurin transparenën mbetet në zhvillim dinamik. Fillimisht u miratua Ligji "Për të drejtën e informimit", i cili synon të garantojë ndërgjegjësimin e publikut për informacionin që konsiderohet publik, gjatë ushtrimit të të drejtave individuale dhe lirive në praktikë, si dhe formimin e perceptimeve për situatën e shtetit dhe shoqërisë. Përmes standardeve të reja, ky ligj synon të promovojë integritetin, transparencën dhe përgjegjshmërinë e autoriteteve publike ndaj publikut. Ai garanton, në njërën anë, të drejtën e çdo individi për t'u njohur me informacionin publik dhe në anën tjetër, detyrimin e institucioneve publike, përfshirë edhe gjykatat, për të informuar kërkuesin mbi informacionin e kërkuar. Krahas kategorive të informacionit që duhet të bëhen publike pa pagesë, ligji i ri parashikon një afat prej 10 ditësh pune, brenda të cilit duhet t'u jepet përgjigje kërkesave të qytetarëve. Ky është një ligj që i shtrin efektet e tij në administratën gjyqësore, por parashikimet e tij nuk mund të zbatohen në proceset gjyqësore, të cilat rregullohen nga parashikimet procedurale të Kodit të Procedurës Penale ose Civile. Nga ana tjetër, paketa ligjore e reformës në drejtësi solli një tërësi risish sa i takon marrëdhënieve të gjykatave me publikun dhe median. Këshilli i Lartë Gjyqësor ka përzgjedhur Gjyqtarët e medias të cilët mbujojnë juridiksionet e apelit, juridiksionin e posacëm administartiv dhe atë kundër korrupsionit dhe krimit të organizuar. Nëpunësi për marrëdhëniet me median dhe publikun është një figurë e re në kategorinë e nëpuësve civil gjyqësorë që do të ushtrojnë funksionet e tyre në gjykata. KLGJ ka miratuar edhe një Plan Strategjik të Komunikimit për Pushtetin Gjyqësor në vitin 2020

Parimi kushtetues se vendimet duhet të njoftohen publikisht përcakton premisën për rritjen e aksesit publik në aktivitetin gjyqësor. Aksesi më i gjerë në vendimet gjyqësore i mundëson publikut monitorimin e punës së gjykatave, duke forcuar kështu mekanizmin e përgjegjshmërisë dhe ndërgjegjësimit, si dhe të ushtrimit të së drejtës për ankimim.

AKTIVITETI 2: PSE ËSHTË E RËNDËSISHME?

Udhëzime

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit të fillojnë të mendojnë rreth Qëllimeve të Gjykatave dhe rolit të Nëpunësve civil gjyqësore në administrimin e Gjykatës.

Udhëzime:
*Hapi i parë:* Ndajeni klasën në grupe të vogla të përbëra nga 4 ose 5 persona. Kërkojuni grupeve të hartojnë një listë që përcakton se "Cilat janë qëllimet e gjykatave?".

*Hapi i dytë:* Kërkojuni grupeve të vogla të prezantojnë listat e hartuara përpara të gjithë klasës. Ndiqni videon dhe më pas, shpërndani materialin me titull "Lista e qëllimeve nga Friesen". Hapni një diskutim mbi këtë temë.

**Burime dhe referenca:** Materiali që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve pas prezantimeve me titull: "Lista e qëllimeve nga Friesen", si dhe videoja përkatëse: https://www.youtube.com/watch?v=saHb06PNadQ

**Kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

AKTIVITETI 2: PSE ËSHTË E RËNDËSISHME?

Material për lektorin

*Qëllimet e gjykatave nga Ernie Friesen*

- DREJTËSIA INDIVIDUALE NË ÇËSHTJE INDIVIDUALE
- DUKSHMËRIA E DREJTËSISË INDIVIDUALE NË ÇËSHTJE INDIVIDUALE
- OFRIMI I NJË FORUMI PËR ZGJIDHJEN E MOSMARRËVESHJEVE LIGJORE
- MBROJTJA E INDIVIDËVE KUNDREJT PËRDORIMIT ARBITRAR TË PUSHTETIT QEVERITAR
- REGJISTËR ZYRTAR I STATUSIT LIGJOR
- PARANDALUES I SJELLJES PENALE (TË JASHTËLIGJSHME)
- REHABILITIMI I INDIVIDËVE TË DËNUAR PËR VEPRA PENALE
- NDARJA E DISA PERSONAVE TË DËNUAR NGA SHOQËRIA

## KREU I TRETË:
## VËSHTRIM MBI SISTEMIN GJYQËSOR SHQIPTAR. SFIDAT E ADMINISTRIMIT GJYQËSOR

Pas krijimit të shtetit të pavarur, Shqipëria miratoi dhe vuri në funksion organizimin gjyqësor të vendeve perëndimore. Megjithatë, ajo mbeti një nga vendet që e ndjeu së tepërmi çekuilibrimin e pushteteve, në favor të ekzekutivit. Në monarkinë shqiptare të para Luftës së Dytë Botërore, kur formalisht në Kushtetutë ishte përcaktuar parimi i ndarjes së pushteteve, dhe ai i parevokueshmërisë së gjyqtarëve (i patundshmërisë), faktet tregojnë një gjendje të rëndë të drejtësisë shqiptare. Kurse, në periudhën e qeverisjes komuniste, nuk kishte një ndarje pushtetesh dhe as që mund të diskutohej çështja e pavarësisë së gjyqësorit. [3]

Sistemi i drejtësisë në Shqipëri i është nënshtruar transformimit të vazhdueshëm, duke filluar që prej ndryshimit të sistemit qeverisës në vend, në vitin 1991. Me miratimin e dispozitave kryesore kushtetuese të vitit 1991, sipas parimeve të sundimit të ligjit dhe ndarjes dhe ekuilibrit të pushteteve, sistemi i drejtësisë iu nënshtrua një riorganizimi tërësor të të gjithë përbërësve të tij. Kushtetuta e miratuar në vitin 1998 ndryshoi dhe përmirësoi më tej dispozitat për organizimin dhe funksionimin e sistemit të drejtësisë. Kushtetutat përkufizohen si instrumente të gjalla, të cilat reflektojnë masat ndaj të shkuarës, parashikojnë sisteme rregullatore të së tashmes dhe përmbajnë projektime për të ardhmen. Edhe Kushtetuta e Shqipërisë, që prej hyrjes në fuqi në vitin 1998, është rishikuar pesë herë. [4]

Kushtetuta e Shqipërisë u hartua me synimin për të krijuar një shtet ligjor, social dhe demokratik, për të garantuar të drejtat dhe liritë themelore të njeriut, për të pasur një frymë të bashkëjetesës dhe tolerancës fetare, për zotimin e mbrojtjes së dinjitetit e personalitetit njerëzor, si dhe për prosperitetin e të gjithë vendit, për paqen, mirëqenien, kulturën e solidaritetin, bazuar në aspiratën shekullore të popullit shqiptar për identitet dhe unitet kombëtar, me një bindje të thellë së drejtësia, paqja, harmonia dhe bashkëpunimi midis kombeve janë ndër vlerat më të larta të

[3] Anastasi, Aurela, Institucionet politike dhe e drejta kushtetuese në Shqipëri,Tiranë, 1998, fq. 229-253. Autorja i referohet rastit të pashembullt të vitit 1932, kur mbreti Ahmet Zog shpalli dekretet e tij të famshme, me të cilat pushonte nga puna të 12 gjyqtarët e Gjykatës së Diktimit. Një ngjarje e tillë shkaktoi debat të gjerë, si brenda edhe jashtë vendit, në atë kohë. Natyrisht, askush nuk kishte ëndërruar që pushteti gjyqësor në shtetin e ri shqiptar të asaj kohe të ishte i pavarur, përkundrazi, ai gjithmonë ka qenë një organ i mbajtur nga pushteti ekzekutiv.
[4] Shiko Ligjet nr. 9675/2007, nr. 9904/2008, nr. 88/2012, nr.137/2015 dhe nr.76/2016.

njerëzimit.

Pavarësia e shtetit dhe integriteti i territorit të tij, dinjiteti i individit, të drejtat dhe liritë e njeriut, drejtësia sociale, rendi kushtetues, pluralizmi, identiteti kombëtar dhe trashëgimia, bashkëjetesa fetare, si dhe bashkëjetesa me pakicat dhe mirëkuptimi i shqiptarëve për to, janë bazat e këtij shteti, të cilat ai ka detyrën t'i respektojë dhe t'i mbrojë.[5]

Zhvillime të shumta politike, ekonomike dhe sociale kanë ndodhur gjatë viteve, të cilat natyrshëm janë shoqëruar me zhvillime dhe përmirësime domethënëse të kuadrit ligjor. Procesi i pranimit në Bashkimin Evropian (BE) është një nga objektivat kombëtare më të rëndësishme, në funksion të demokratizimit dhe transformimit të shoqërisë shqiptare, në pajtim me vlerat dhe parimet e Evropës së bashkuar.

Marrja e statusit të vendit kandidat në vitin 2014, shënoi një përparim të ndjeshëm në procesin e anëtarësimit të Shqipërisë në BE dhe gjithashtu, e vendosi vendin përpara sfidave të reja për të plotësuar kriteret e imponuara nga ky proces. Një nga sfidat është reformimi i sistemit të drejtësisë, për të siguruar funksionimin e tij në përputhje me standardet e BE-së.

Ndryshimet ligjore, organizative dhe funksionale kanë qenë të konsiderueshme, veçanërisht ato që shoqëruan ndryshimet kushtetuese të vitit 2016. Në raport me pushtetin gjyqësor, synimi i ndryshimeve mbetet rritja e efikasitetit dhe llogaridhënies së sistemit gjyqësor.

Megjithatë, krahas zhvillimeve pozitive, pushteti gjyqësor përballet edhe me probleme të shumta e serioze për sa i përket pavarësisë, paanshmërisë, llogaridhënies, profesionalizmit, efikasitetit, transparencës dhe lidershipit të tij.[6]

Pushteti gjyqësor ka pësuar zhvillime të rëndësishme pozitive dhe ka qenë subjekt i ndryshimeve të mëdha ligjore, organizative dhe funksionale. Kushtetuta e vitit 1998 ishte një zhvillim i rëndësishëm për kohën dhe i gjithë procesi ligjor dhe organizativ synonte rritjen e efektivitetit dhe llogaridhënies së sistemit, për t'iu përgjigjur sfidave të kohës. Pavarësisht zhvillimeve pozitive, pushteti gjyqësor përballet me probleme të shumta dhe serioze për sa i përket pavarësisë, paanësisë, llogaridhënies, profesionalizmit, efikasitetit, transparencës dhe menaxhimit të saj. Për vite të tëra, në raportet e progresit të Komisionit Evropian për Shqipërinë, janë vlerësuar probleme serioze dhe të menjëhershme të pushtetit gjyqësor, të cilat çojnë në përfundimin se pushteti gjyqësor me strukturat aktuale organizative, kushtetuese, ligjore dhe institucionale nuk e realizon me korrektësi misionin e garantimit të sundimit të ligjit. Për më

[5] Shiko Hyrjen e Kushtetutës së Shqipërisë dhe nenin 3 të saj.

[6] Shih Analiza e Sistemit të Drejtësisë, https://www.drejtesia.gov.al/analiza-e-sistemit-te-drejtesise-2/

tepër, dinamika e procesit të integrimit të vendit në BE, ka krijuar, ndër të tjera, një sfidë të re për sistemin gjyqësor.[7]

Struktura e përgjithshme organizative e sistemit të qeverisjes në Shqipëri përcaktohet në Kushtetutën e Shqipërisë, e cila parashikon një sistem qeverisjeje bazuar në ndarjen dhe ekuilibrin e pushteteve midis legjislativit, ekzekutivit dhe gjyqësorit (shih nenin 7).

Sipas kuadrit të analizës së strukturës organizative të sistemit qeverisës në Shqipëri, neni 6 i Kushtetutës parashikon se organizimi dhe funksionimi i institucioneve kushtetuese rregullohet nga ligjet përkatëse. Rrjedhimisht, autorizohet Kuvendi që të rregullojë çështjet që lidhen me organizimin strukturor e megjithatë, ligjet për organizimin dhe funksionimin e institucioneve kushtetuese duhet të miratohen me një shumicë të cilësuar (duke aspiruar kështu për legjitimitet!!!).

Në anën tjetër, Kushtetuta dikton organizimin e sistemit gjyqësor në Shqipëri në Pjesën Nëntë të saj, që trajton gjykatat (nenet 135-147/*ë*). Kjo pjesë, që është rishikuar dhe ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme, përcakton parimet kryesore dhe institucionet më të rëndësishme, për sa i përket organizimit dhe funksionimit të pushtetit gjyqësor në Shqipëri.

Neni 135 i Kushtetutës përcakton çështjen e organizimit të strukturës së sistemit të gjykatave në Shqipëri. Sipas këtij neni, pushteti gjyqësor ushtrohet nga Gjykata e Lartë dhe gjykatat e apelit dhe të shkallës së parë, që ngrihen me ligj.

Kuvendi ka të drejtën të ngrejë gjykata të specializuara, por "në asnjë rast, gjykata të jashtëzakonshme". Kushtetuta e konsideron Gjykatën e Lartë si pushtetin më të lartë të sistemit gjyqësor në Shqipëri. Për më tepër, ajo përcakton procedurën për emërimin e anëtarëve të Gjykatës së Lartë, kohëzgjatjen e mandatit të gjyqtarit të Gjykatës së Lartë, shkarkimin e gjyqtarit të Gjykatës së Lartë, juridiksionin e Gjykatës së Lartë, si dhe detyrimin për shpalljen publike të vendimeve.Ndërsa, për sa i përket gjykatave të shkallës së parë dhe të dytë, Kushtetuta i përmend ato si shkallë të gjykimit, ndërsa struktura e tyre organizative rregullohet me ligj. Rrjedhimisht, sipas nenit 6 të Kushtetutës, organizimi i gjykatave të shkallës së parë dhe apelit rregullohet me ligj të miratuar me shumicë të cilësuar.

Kushtetuta përcakton Këshillin e Lartë Gjyqësor si organin kushtetues vetëqeverisës të pushtetit gjyqësor,që sipas Kushtetutës ka detyrën të sigurojë pavarësinë, llogaridhënien dhe funksionimin e duhur të pushtetit gjyqësor në Shqipëri.

Pavarësia e gjyqësorit, si një nga vlerat demokratike ku bazohet sundimi i ligjit, përfshin një

[7] Po aty.

gamë të gjerë aspektesh, të cilat, të marra të gjitha së bashku, krijojnë kushtet e nevojshme për gjykatat që të përmbushin rolin dhe objektivat e tyre, veçanërisht në fushën e mbrojtjes së të drejtave të njeriut. Pavarësia e gjyqësorit njihet si *pavarësi substanciale,* që do të thotë "liria e gjykatave për vendimet e marra, të cilat nuk janë të bazuara në interesin e ndonjë dege tjetër të pushtetit"; *pavarësia strukturore,* e cila lidhet me faktin se institucioni, krijimi dhe përbërja e tij, garantohet nga dispozita kushtetuese ose ligjore; *pavarësia organizative* e cila përfshin strukturimin e brendshëm administrativ të gjykatave; *pavarësia financiare,* që do të thotë autonomi në hartimin e buxhetit nga vetë institucioni dhe miratimi nga legjislativi, si një zë i veçantë në buxhetin e shtetit, fonde të përshtatshme dhe të mjaftueshme për të përmbushur objektivat dhe funksionet, si dhe sovranitet në administrimin e fondeve të shpërndara. Gjykatat kanë të drejtë të kenë një buxhet të dedikuar dhe çështja më themelore, ato kanë të drejtë që ta vetëadministrojnë këtë buxhet. Një rregullim i tillë kushtetues, nga njëra anë, u ka njohur gjykatave një shkallë autonomie në mundësinë e tyre për të propozuar buxhetin sipas ligjit, ndërsa në anën tjetër, ka siguruar pavarësi financiare në lidhje me administrimin e buxhetit,[8] si dhe një *pavarësi të individit*, gjë që kërkon emërimin duke u bazuar në kriteret objektive, imunitetin, garancitë ekonomike, garancitë për karrierë, sistemin e transferimit dhe sistemin disiplinor.[9]

Referuar standardeve ndërkombëtare për pavarësinë e pushtetit gjyqësor, pavarësia e brendshme e pushtetit gjyqësor është po aq e rëndësishme sa edhe pavarësia e jashtme e tij. Një organizim hierarkik i gjyqësorit, në kuptimin e varësisë së gjyqtarëve nga kryetarët të gjykatave ose nga shkallët më të larta në procesin e tyre vendimmarrës, përbën një cenim të pastër të këtij parimi. Një gjyqtar në ushtrimin e funksioneve të tij/saj nuk është vartës i askujt. Ai ose ajo është bartës i një funksioni shtetëror dhe në këtë kuptim, i shërben dhe i përgjigjet vetëm ligjit. Është një aksiomë se një gjyqtar kur vendos për një çështje, nuk vepron mbi bazën e urdhrave ose

[8]Koncepti i pavarësisë financiare dhe i autonomisë buxhetore kërkon që organeve të pushtetit gjyqësor dhe Gjykatës Kushtetuese, si organe kushtetuese që qëndrojnë përkrah ekzekutivit dhe legjislativit, t'u merret mendim, kur, për arsye të jashtëzakonshme, mund të ketë shkurtime apo bllokime të fondeve që përbëjnë buxhetin e tyre. Në respekt të standardit kushtetues të administrimit të buxhetit të tyre nga vetë gjykatat, ndërhyrja e ligjvënësit apo ekzekutivit për të zvogëluar buxhetin gjyqësor, qoftë dhe si një përpjekje për të shmangur deficitin buxhetor, do të konsiderohej e pajustifikuar, pa një konsultim me vetë gjyqësorin. Për këto arsye, ndërprerja e shërbimit të transportit me automjete për anëtarët e Gjykatës së Lartë, është konsideruar nga Gjykata si një ndërhyrje e pajustifikuar nga ana e pushtetit ligjvënës në kompetencat e pushtetit gjyqësor, që për rrjedhojë, ka sjellë dhe cënimin e pavarësisë së këtij pushteti. Gjykata shfuqizoi si antikushtetuese pikën 1 dhe 2 të nenit 2, nenin 3, nenin 4 dhe nenin 6 të ligjit nr. 10160, datë 15.10.2009 "Për Rregullimin e Shërbimit të Transportit për Funksionarët Publikë dhe Nëpunësit Civilë" dhe VKM-në nr. 1139, datë 24.11.2009, "Për caktimin e numrit të automjeteve dhe të shoferëve në dispozicion të ministrive dhe të institucioneve qendrore", për sa këto përfshijnë në fushën e zbatimit të tyre gjyqtarët e Gjykatës Kushtetuese, gjyqtarët e Gjykatës së Lartë, Kryetarin e Gjykatës së Shkallës së Parë dhe Kryetarin e Gjykatës së Apelit.

12. Shih Vendimet nr. 25, datë 15.02.2008; nr. 11, datë 06.04.2010; nr. 5, datë 16.02.2012 të Gjykatës Kushtetuese.

udhëzimeve të ndonjë pale të tretë, brenda apo jashtë gjyqësorit. Pavarësia e gjyqësorit nuk është vetëm e pushtetit si një i tërë *vis-à-vis* pushteteve të tjera të shtetit, sepse ekziston edhe një aspekt i "brendshëm". Çdo gjyqtar, pavarësisht vendit të tij në sistemin gjyqësor, ushtron të njëjtin autoritet gjykimi. Në çështjet gjyqësore, ai është i pavarur edhe *vis-à-vis* gjyqtarëve të tjerë, si dhe në raport me kryetarin e gjykatës ose gjykatat e tjera të apelit apo gjykatat më të larta.[10]

Aksesi në gjykatë apo e drejta për t'iu drejtuar gjykatës, si një ndër elementet më të rëndësishme të procesit të rregullt ligjor, në kuptim të nenit 42 të Kushtetutës dhe nenit 6 të Konventës Evropiane të të Drejtave të Njeriut (KEDNJ), nuk përfshin vetëm të drejtën për të filluar një proces, por edhe të drejtën për të pasur, nga ana e gjykatës, një zgjidhje përfundimtare për mosmarrëveshjen që është objekt gjykimi.[11]

E drejta e aksesit u garanton subjekteve të cenuara të drejtën që t'i drejtohen një gjykate, e cila do t'i dëgjojë pretendimet e tyre dhe do të shpallë një vendim pas një gjykimi të drejtë dhe publik. Kuptimi dhe rëndësia e së drejtës për akses në gjykatë është trajtuar në mënyrë të vazhdueshme nga Gjykata Kushtetuese. Ky është një nga elementet më të rëndësishme të një procesi të rregullt ligjor, në kuptim të nenit 42 të Kushtetutës dhe nenit 6 të Konventës Evropiane për të Drejtat e Njeriut (KEDNJ). Kjo e drejtë e individit nuk përfshin vetëm të drejtën për të nisur procedurat, por edhe të drejtën për të marrë një vendim përfundimtar nga gjykata mbi çështjen e kontestuar, pasi aksesi në gjykatë duhet të jetë thelbësor dhe jo zyrtar. Sipas të drejtës kushtetuese, e drejta e aksesit në gjykata i garanton subjekteve të pambrojtur të drejtën për t'iu drejtuar një gjykate, e cila do t'i dëgjojë kërkesat e tyre dhe do të japë një vendim, pas një procesi të drejtë dhe publik. Administrimi i mirë i drejtësisë fillon me garancinë që një individ ka akses në gjykatë, për t'i siguruar atij të gjitha aspektet e një shqyrtimi gjyqësor të çështjes. Në këtë kuptim, ky standard përfshin të drejtën për gjykim, ku e drejta e aksesit, që është e drejta për të vënë në lëvizje gjykatën, për çështjet civile, përbën një aspekt të saj. E drejta e aksesit në një organ gjyqësor duhet të jetë një e drejtë ligjërisht detyruese dhe jo një e drejtë thjesht zyrtare. Aksesi në gjykatë duhet të jetë thelbësor, jo vetëm zyrtar. Mohimi i së drejtës për t'iu drejtuar gjykatës dhe për të marrë një përgjigje përfundimtare prej saj për pretendimet e ngritura, përbën shkelje të së drejtës themelore për një gjykim të drejtë.[12]

10 Shih Opinionet e Komisionit të Venecias CDL (2007) 003 dhe CDL-AD (2010)004

12 Shiko Vendimet nr. 14, datë 03.06.2009, nr. 41, datë 28.09.2011, nr. 21, datë 29.04.2013, nr. 2, datë 29.01.2016 të Gjykatës Kushtetuese.

Për ta përmbledhur:

*Gjykatat e zakonshme:* Gjykata e Lartë, gjykatat e apelit dhe gjykatat e shkallës së parë, që ngrihen me ligj.

*Gjykatat e specializuara,* që kanë kompetencë të gjykojnë korrupsionin dhe krimin e organizuar, si dhe akuzat penale (kundër Presidentit të Republikës, Kryetarit të Kuvendit, Kryeministrit, anëtarit të Këshillit të Ministrave, gjyqtarit të Gjykatës Kushtetuese ose Gjykatës së Lartë, Prokurorit të Përgjithshëm, Inspektorit të Lartë të Drejtësisë, Kryetarit të Bashkisë, Zëvendëskryetarit të Kuvendit, Zëvendësministrit, Anëtarit të Këshillit të Lartë Gjyqësor dhe Këshillit të Lartë të Prokurorisë, kryetarëve të institucioneve qendrore të pavarura, sipas përcaktimeve të Kushtetutës ose ligjit, si dhe akuzat kundër ish-zyrtarëve të përmendur më lart). Ky është një formulim novator i Kushtetutës së ndryshuar, që ngre në nivel kushtetues synimin kryesor të reformës në drejtësi, pra, luftën kundër korrupsionit të zyrtarëve të lartë.

*Gjykata të tjera të specializuara me ligj,* që ngrihen nga Kuvendi, por asnjëherë gjykata të jashtëzakonshme. Gjykata e Krimeve të Rënda u ngrit me Ligjin nr. 9110, 24/7/2003, me qëllim rritjen e efikasitetit të luftës kundër krimit të organizuar dhe krimeve të rënda, si dhe për përmirësimin e cilësisë së gjykimit të tyre. Reforma nw drejtwsi solli krijimin e Gjykatave tw Posacme kundwr korrupsionit dhe krimit tw organizuar, me juridksion penla nw gjithw territorin e RSH. Ligji nr. 49, 5.3.2012, "Për Organizimin dhe Funksionimin e Gjykatës Administrative dhe Gjykimin e Mosmarrëveshjeve Administrative", i ndryshuar, krijoi për herë të parë në Shqipëri gjykatat administrative. Krijimi i gjykatave administrative synon të garantojë një mbrojtje efikase të të drejtave subjektive dhe interesave ligjore të individëve, përmes procesit të rregullt dhe brenda afateve të arsyeshme. Ligji përcakton kriteret për emërimin dhe karrierën e gjyqtarëve, statusin e tyre dhe përgjegjësitë për shkeljet disiplinore. Ligji u ndryshua në vitin 2014, duke synuar ekuilibrimin e ngarkesës së punës së gjyqtarëve të gjykatave administrative dhe duke krijuar pozicionin e asistentëve ligjorë. Një tjetër shembull është edhe ngritja e Kolegjit Zgjedhor për të trajtuar gjykimet e ankesave në kuadrin e zgjedhjeve.

Ligji nr. 98/2016, "Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë" përcakton parimet e përgjithshme dhe rregullat, lidhur me:

Organizimin dhe funksionimin e sistemit të gjykatave në Republikën e Shqipërisë;

Kompetencat dhe madhësinë e gjykatave;

Organizimin e brendshëm të gjykatave;

Funksionimin e administratës gjyqësore;

Statusin e nëpunësit civil gjyqësor.

Ky ligj është i zbatueshëm për çdo gjykatë të juridiksionit të përgjithshëm dhe gjykatë të specializuar, të ngritur me ligj.

Çdo gjykatë mbështetet në ushtrimin e pushtetit gjyqësor nga administrata gjyqësore, që përfshin shërbimet nga nëpunësit civilë gjyqësorë dhe shërbime të tjera mbështetëse. Ndërkohë që kryen veprimtaritë e saj, administrata gjyqësore respekton pavarësinë e gjyqtarëve, duke shmangur çdo ndërhyrje në veprimtarinë e sistemit gjyqësor. Çdo ndërhyrje në veprimtarinë e sistemit gjyqësor rezulton në përgjegjësi, sipas ligjit. Për më tepër, aksesi në gjykatë konsiderohet si një parim themelor, i cili siguron garantimin e parimit kushtetues se të gjithë individët trajtohen në mënyrë të barabartë dhe pa diskriminim. Çdo person ka të drejtën e aksesit të barabartë në gjykata dhe të drejtën t'i drejtohet gjykatave për të mbrojtur dhe zbatuar të drejtat ligjore, siç përcaktohen me ligj. Seanca gjyqësore është publike, nëse nuk përcaktohet ndryshe me ligj. Të gjitha gjykatat funksionojnë në mënyrë transparente, të shpejtë dhe efikase.[13]

Në kuadrin e diskutimit në Shqipëri për organizimin dhe drejtimin e gjykatës, përdoret një ndarje e trefishtë midis veprimtarive gjyqësore, procedurale dhe administrative.

*"Veprimtaria gjyqësore"* është veprimtaria e ndërmarrë nga gjykatat dhe gjyqtarët, ndërkohë që ndërmerr veprimtaritë (detyrat dhe detyrimet) për dhënien e drejtësisë, të përcaktuara për to nga Kushtetuta dhe ligji.

*"Veprimtaria procedurale"* është veprimtaria e ndërmarrë nga zyra e gjykatës, në lidhje me çështje civile, penale dhe të tjera të trajtuara nga gjykata, në përputhje me legjislacionin procedural të gjyqësorit në fuqi. Kjo veprimtari përfshin detyra, si: mirëmbajtja dhe përditësimi i regjistrave të gjykatës, hapja dhe mbajtja e dosjeve të hapura të çështjeve, regjistrimi dhe ekzekutimi i urdhrave të nxjerrë nga gjyqtarët, veprimtaritë e njoftimit të përcaktuara nga kodet e procedurës, etj.

*"Veprimtaria administrative"* është veprimtaria administrative në gjyqësor e ndërmarrë nga zyra administrative në mbështetje të gjykatave dhe gjyqtarëve, për organizimin dhe administrimin, përfshirë shërbimet mbështetëse të mirëmbajtjes, transportit, pastrimit dhe rojeve të sigurimit.[14]

Ligji nr.7561, datë 29.04.1992, "Për disa ndryshime e plotësime në ligjin nr.7491, datë

[13] Shiko Nenet 4 dhe 5 të Ligjit nr. 98/2016.

[14] *Shiko Organizimin e Gjykatave dhe Kapacitetet e Kancelarëve të Gjykatave në Shqipëri: Një studim i parë eksplorues, BE/KiE Mbështetje për Efikasitetin e Drejtësisë - SEJ, 15 mars 2016.*

29.04.1991, "Për dispozitat kryesore kushtetuese" përcaktonte se administrata gjyqësore varej nga Ministri i Drejtësisë (neni 29), pa bërë një rregullim të veçantë për administratën gjyqësore. Kushtetuta e vitit 1998 solli një frymë dhe përmbajtje të ndryshme për këtë aspekt. Referuar kuptimit të neneve 7, 42, 144 dhe 145 të Kushtetutës, roli dhe funksioni i administratës gjyqësore nuk mund të ndahet nga funksioni i dhënies së drejtësisë dhe përbën një element të rëndësishëm të pavarësisë organizative të pushtetit gjyqësor. Kushtetuta nuk e lejon vendosjen e administratës gjyqësore nën varësinë e Ministrit të Drejtësisë dhe as nuk i njeh këtij të fundit një rol parësor në organizimin dhe drejtimin e këtij shërbimi. Në fakt, parashikimet e ligjit nr.9877, datë 18.02.2008, "Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë", i ndryshuar, binin ndesh me kuptimin e normave kushtetuese në disa aspekte.

Parë në një këndvështrimin kronologjik, funksionet e administrimit të gjykatës në Shqipëri janë ndarë për shumë vite midis Këshillit të Lartë të Drejtësisë dhe Ministrisë së Drejtësisë. Historia e administrimit gjyqësor shfaqet e fragmentuar. Kuadri ligjor parashikonte një rol më të fortë të kancelarit në gjykatat e shkallëve më të ulëta, duke qenë se ai e ushtronte detyrën e tij nën varësinë e drejtpërdrejtë të Ministrit të Drejtësisë dhe pa u konsultuar me kryetarin e gjykatës. Fillimisht, ka qenë Ministria e Drejtësisë autoriteti që ka pasur kompetencat kryesore lidhur me përcaktimin e marrëdhënieve në administratën gjyqësore.

Në bazë të propozimit të Ministrit të Drejtësisë, Presidenti i Republikës vendoste numrin e përgjithshëm të gjyqtarëve në të gjitha strukturat e sistemit gjyqësor, rrethet gjyqësore, kompetencat tokësore dhe selitë e gjykatave të shkallës së parë dhe gjykatave për krimet e rënda, si dhe zonat ku do të vendoseshin gjykatat e apelit, në vijim të konsultimeve ose miratimit nga Këshilli i Lartë i Drejtësisë, sipas rastit. Për çdo gjykatë, Ministri i Drejtësisë, krijonte edhe sektorët e organikat, si dhe emëronte e shkarkonte kancelarin dhe drejtorin e sektorit të buxhetit. Në bazë të strukturës organizative të miratuar nga Ministri i Drejtësisë dhe me propozimin e kancelarit të gjykatës, kryetari i gjykatës përcaktonte numrin e personelit për çdo njësi të strukturës administrative të gjykatës nën kompetencën e tij. Kryetari i gjykatës e informonte Ministrin e Drejtësisë për shkeljet e dyshuara të disiplinës të kryera nga gjyqtarët.

Nga ana tjetër, ekipet e inspektimit të Ministrisë së Drejtësisë vendosnin kontakte me kryetarin e gjykatës që i nënshtrohej inspektimit dhe e informonin atë rreth synimit dhe shtrirjes së inspektimit, me qëllim që kryetari të krijonte kushtet e duhura që këto ekipe të ushtronin detyrën e tyre. Ministria e Drejtësisë informohej periodikisht nga kancelari i gjykatës mbi statistika të caktuara, si për shembull: numrin e çështjeve të gjykatës, numrin e çështjeve të përfunduara, të dërguara në Gjykatën e Apelit dhe në Gjykatën e Lartë, si dhe numrin e atyre të kthyera për

rishqyrtim, të pezulluara, ose të rrëzuara. Përveç kësaj, kancelari, në bashkëpunim me kryetarin e gjykatës dhe në emër të tij/saj, përgatiste informacionin statistikor përkatës që i dërgohej çdo tre muaj Ministrit të Drejtësisë. Për më tepër, zyra financiare e gjykatës përgatiste, nën mbikëqyrjen e kancelarit, raportin vjetor financiar.13 Po ashtu, ligji për gjyqësorin rregullonte edhe funksionimin dhe organizimin e Zyrës së Administrimit të Buxhetit Gjyqësor [në vijim ZABGJ] , si organi që kishte detyrë të hartonte dhe administronte fondet buxhetore që u jepeshin gjykatave, duke siguruar zbatimin praktik të pavarësisë së gjyqësorit. Kjo zyrë drejtohej nga bordi ekzekutiv, i përbërë nga Kryetari i Gjykatës së Lartë (drejtori i bordit), një gjyqtar nga Gjykata e Lartë, një përfaqësues nga Ministria e Drejtësisë, dy gjyqtarë nga gjykatat e apelit dhe katër kryetarë të gjykatave të rretheve gjyqësore.

Raporti midis kryetarit të gjykatës dhe kancelarit, ndër vite, është shfaqur i tensionuar, kjo në disa raste, edhe për shkak të ndryshimeve të shpeshta ligjore. Në nenin 38 të ligjit nr.9877, datë 18.02.2008, "Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë" parashikoheshin si kompetenca të kancelarit: "a) emëron dhe shkarkon personelin e sekretarisë gjyqësore dhe personelin administrativo-teknik të shërbimeve të gjykatës;...". Ligji i mëparshëm që rregullonte organizimin e pushtetit gjyqësor (ligji nr.8436, i ndryshuar me ligjin nr.8546), i shfuqizuar nga ligji i cituar më sipër, lidhur me kompetencat e kancelarit, në nenin 14/b, ndër të tjera, bënte këtë rregullim: "3. Emërimi dhe shkarkimi i sekretarëve gjyqësorë dhe i personelit administrativo-teknik të shërbimeve të gjykatës bëhet nga kryetari i gjykatës, me propozim të kancelarit".

Sipas sistemit të mëparshëm, kryetari i gjykatës, në konsultim me kancelarin, ishte i ngarkuar me detyrën për të punësuar personelin e gjykatës, me përjashtim të punonjësit të buxhetit, i cili emërohej nga Ministria e Drejtësisë. Në gjykatat e tjera, kryetarët e gjykatave njoftoheshin dhe nuk konsultoheshin për vendimet që lidheshin me punësimin për uljen e numrin të sekretarëve. Ky zgjerim i pushtetit të kancelarit perceptohej si një përpjekje e Ministrisë së Drejtësisë për të kompromentuar pavarësinë e gjyqësorit. Ky perceptim rezultoi i bazuar, pasi Gjykata Kushtetuese, në vitin 2009, vendosi të shfuqizonte si të papajtueshëm me Kushtetutën nenin 38/a të ligjit nr. ligjit nr.9877, datë 18.02.2008,"Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë".

Miratimi i ndryshimeve kushtetuese në korrik 2016 siguruan bazën e nevojshme kushtetuese për zbatimin e një reforme të thellë në sistemin e drejtësisë. Kjo reformë shënoi një epokë të re të administrimit gjyqësor, ku mësimet e nxjerra nga vende të tjera, duhet të vlejnë si shembuj udhërrëfyes.

*Së pari*, ndarja e administrimit gjyqësor nga ekzekutivi minimizon konfliktin midis gjyqësorit

dhe ekzekutivit, forcon pavarësinë gjyqësore dhe eviton çdo dështim që mund të vijë si pasojë e mosmarrëveshjeve të pazgjidhura.

*Së dyti*, rritja e autonomisë i detyron gjykatat dhe qeverisjen të dakordësohen mbi objektivat dhe qëllimet e përbashkëta.

*Së treti*, autonomia më e zgjeruar promovon më shumë përgjegjësi të gjykatave, por edhe të degëve të tjera të qeverisjes. Ajo i çarmatos ata nga argumenti mbrojtës "nuk është përgjegjësia ime".

*Së katërti*, shansi për reformë të vërtetë në gjyqësor rritet kur gjykatat gëzojnë autonomi administrative. Në fakt, pushteti gjyqësor është ai që i njeh më mirë pengesat në rrugën e ndryshimit.

*Së pesti*, duke i lejuar gjykatat të marrin kontrollin dhe përgjegjësinë për administrimin, inkurajohet po ashtu një kulturë ndryshimi. Kjo e fundit është po aq e rëndësishme sa vetë ndryshimi, sepse ndryshimi nuk mund të ndodhë nëse modeli operacional i një gjykate është ai i qasjes "menaxhimi si përherë". Parimet e qeverisjes së mirë tregojnë se 20% e buxhetit të një organizate duhet të shkojë për të vënë në zbatim përpjekjet për ndryshim. Në një sistem gjykate, nëse nuk ecën përpara, do të mbetesh prapa.

*Së gjashti*, një nga përfitimet më të mëdha të ndarjes dhe pavarësisë së administrimit gjyqësor është aftësia e gjykatave për të vendosur prioritetet e tyre. Fleksibiliteti në menaxhimin financiar mund të ulë ndikimin e tkurrjeve buxhetore.

*Së shtati*, për të qenë i suksesshëm, një model administrimi duhet të marrë në konsideratë jo vetëm raportet me gjykatat e tjera dhe organet e tjera të jashtme, por edhe ato brenda vetë gjykatës, të natyrës organizative dhe menaxheriale.

*Së teti*, qeveritë novatore lejojnë një administrim gjyqësor novator, sepse inovacioni kërkon një shkallë të autonomisë menaxheriale, brenda së cilës të mund të zbatohen idetë novatore. Sigurisht, që qeveritë novatore e kuptojnë këtë.

*Së nënti*, qeveritë që e kuptojnë rëndësinë që luajnë gjykatat në zhvillimin ekonomik të vendit janë më të hapura ndaj inovacionit administrativ që ndodh brenda gjykatave dhe më shumë të hapura ndaj financimit të reformave që përmirësojnë kompetencat e gjykatave.Modelet e përmirësuara të administrimit gjyqësor nuk duhet të jenë qëllim në vetvete, por një mjet për ta arritur atë qëllim. Ky qëllim është ofrimi i shërbimeve gjyqësore më të mira për publikun dhe kërkon që gjykata të ketë një vizion të qartë. Të gjitha këto përpjekje minimizojnë konfliktet, lehtësojnë planifikimet strategjike afatgjata, promovojnë bashkëpunimin dhe bashkërendimin mes degëve të qeverisjes, nxisin ndryshimin dhe reformat në sisteme, si dhe përmirësojnë gatishmërinë dhe përgjegjshmërinë ndaj publikut.[15]

[15] Shiko Vendimet e Gjykatës Kushtetuese Nr. 19/2007 dhe Nr. 20/2009

AKTIVITETI 3 : NËPUNËSI CIVIL GJYQËSOR, SI GARANT I QËLLIMEVE TË GJYKATËS

Udhëzime

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit ndërgjegjësohen mbi rëndësinë e rolit të nëpunësve civil gjyqësor në administrimin efektiv të gjykatës.

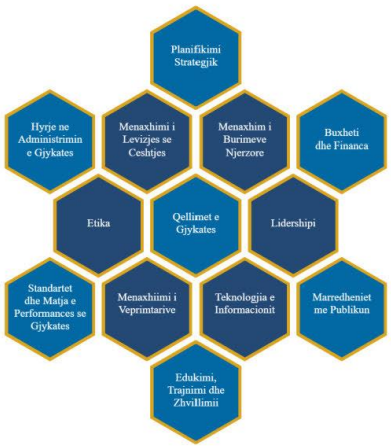
**Udhëzime:** Ndajeni klasën në grupe të vogla me pesë ose gjashtë anëtarë. Kërkojini secilit grup t'i përgjigjet pyetjeve të mëposhtme brenda grupit përkatës. Më pas, lektori do të lehtësojë një diskutim me të gjithë klasën.

*Pyetjet:*
Pse është e rëndësishme për nëpunësin civil gjyqësor që të njohë Qëllimet dhe Përgjegjësitë e Gjykatave?
Si e përkufizoni ju "kancelarin e gjykatës" dhe cfarë duhet përmirësuar në raportin kancelar - nëpunës?
Cili është roli juaj në sigurimin e aksesit në drejtësi?

**Burime dhe referenca:** Materiali me pyetje që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

## KREU I KATËRT :
## RAPORTI MIDIS QËLLIMEVE TË GJYKATËS DHE KOMPETENCAVE THELBËSORE




Menaxhimi i mirë i gjykatave kërkon njohjen dhe kuptimin e lidhjes së ngushtë e të pandarë që ekziston midis qëllimeve të gjykatave dhe kompetencave të tjera thelbësore (parimore, vizionare dhe praktike). Nëse lidhja mes tyre kuptohet drejt e qartë nga drejtuesit e gjykatave dhe administrate, atëherë këta të fundit do të jenë në gjendje t'i drejtojnë si duhet punonjësit e gjykatave, t'i menaxhojnë me efektivitet gjykatat, si dhe të përmbushin në mënyrën e duhur nevojat e përdoruesve të gjykatave.

Një ndër qëllimet kryesore të gjykatave është dhënia e drejtësisë individuale në çështje individuale. Gjykatat duhet të aspirojnë të sigurojnë akses në drejtësi, pasi ato janë i vetmi forum ku qytetarët mund të drejtohen për të zgjidhur mosmarrëveshjet e tyre. Është e rëndësishme që ky forum të plotësojë kërkesat për pavarësi, paanshmëri dhe përgjegjshmëri. Aksesi nuk duhet të jetë zyrtar, por substancial. E drejta e ankimit duhet kuptuar si mundësi e çdo individi për të pasur mjete të caktuara procedurale, për të kundërshtuar vendimin e dhënë nga një gjykatë më e ulët në një gjykatë më të lartë, duke i garantuar kështu individit të drejtën për t'u përballur me drejtësinë, në të gjitha nivelet e saj (shih Vendimet nr.6, datë 26.02.2013; nr.5, datë 02.03.2010 të Gjykatës Kushtetuese). E drejta e ankimit është një e drejtë procedurale, që shërben për të mbrojtur një të drejtë substanciale. Kjo e drejtë bazohet në parimin se "...nuk mund të ekzistojë një e drejtë pa të drejtën e ankimit".

Në këtë kuptim, në funksion të ushtrimit efektiv të së drejtës së ankimit, ka rëndësi të realizohet,

si aspekti zyrtar/procedural, ashtu edhe ai substancial. Kërkesat procedurale të ankimit janë para së gjithash në funksion të aksesit që duhet të kenë individët për të ushtruar efektivisht ankimin ndaj vendimit gjyqësor. Çdo instancë ankimuese që njeh sistemi i normave procedurale është pjesë e së drejtës së individit për të pasur akses në gjykatë. Aksesi në gjykatë është një kusht kryesor për të realizuar mbrojtjen e të drejtave të tjera. Mohimi i së drejtës për t'iu drejtuar gjykatës dhe për të marrë një përgjigje përfundimtare prej saj për pretendimet e ngritura, përbën cenim të së drejtës themelore për një proces të rregullt ligjor (shih Vendimet nr. 6, datë 26.02.2013; nr. 14, datë 26.03.2012 të Gjykatës Kushtetuese).

Ky qëllim i gjykatës realizohet duke siguruar që rrjedha e çështjes të respektojë çdo kërkesë procedurale e kohore, duke nisur nga paraqitja e kërkesës në gjykatë, deri në zgjidhjen e çështjes me vendim përfundimtar dhe vënien në ekzekutim të këtij vendimi. Sa më sipër kërkon, midis të tjerash, promovimin dhe përdorimin e një sistemi efikas të menaxhimit të çështjeve gjyqësore, i cili në aspektin teknik, të jetë i lehtë për t'u përdorur, i sigurt nga pikëpamja e sigurisë dhe e mbrojtjes së të dhënave, si dhe burim të dhënash statistikore të sakta dhe në kohë. Përmbushja e qëllimeve të gjykatës kërkon edhe një qasje të hapur ndaj zhvillimeve të teknologjisë së informacionit. Funksionaliteti i një sistemi është i lidhur ngushtë me burimet njerëzore në dispozicion, të cilat duhet t'i nënshtrohen një trajnimi të vazhdueshëm në fushat specifike të punës.

Instalimi i teknologjisë së regjistrimit audio në sallat e gjyqit në Shqipëri përfaqëson një hap të rëndësishëm përpara, në kuadrin e transparencës dhe gjykimit të drejtë. Ky zhvillim garanton një regjistrim të saktë (fjalë për fjalë) të procesverbalit të seancës gjyqësore. Regjistrimi audio bëhet pjesë e dosjes gjyqësore. Teknologjia e Regjistrimit Dixhital Audio (RDA) e bën procesin e një gjykimi të drejtë më efikas. Me gjithë aspektet pozitive të teknologjisë së regjistrimit audio, si dhe ato të sistemit elektronik të menaxhimit të çështjeve, rezultatet pozitive nuk mund të arrihen pa pasur infrastrukturën e nevojshme në gjykata.

Çdo investim në gjykatë kërkon burime financiare në dispozicion, por edhe një menaxhim efektiv të tyre. Drejtuesit e gjykatës duhet të jenë të aftë për të hartuar plane buxhetore, të cilat duhet të sigurojnë përmbushjen e qëllimeve dhe përgjegjësive, edhe në rastet kur buxheti është i reduktuar. Kjo qasje do të kishte nevojë për drejtues gjykatash, të cilët janë vizionarë dhe planifikues të mirë strategjikë.

Drejtuesit e gjykatave duhet të krijojnë dhe nxisin një kulture rritjeje, transformimi dhe zhvillimi të vazhdueshëm të burimeve njerëzore. Kjo ndihmon në rritjen e kapaciteteve dhe përbën bazat për ofrimin e një drejtësie cilësore dhe të një shërbimi më të mirë për përdoruesit e gjykatave.

Gjyqtarët dhe nëpunësit gjyqësorë civilë duhet t'i nënshtrohen programeve të edukimit, trajnimit dhe zhvillimit të vazhdueshëm, gjithëpërfshirës dhe të përshtatur sipas nevojave dhe pozicioneve të punës. Njohja me praktikat më të mira dhe zhvillimet e praktikës gjyqësore të vendeve të zhvilluara përbën një garanci të mëtejshme për mbrojtje më të mirë të të drejtave të individëve.

## AKTIVITETI 4: TË HARTOJMË NJË MOTO PËR GJYQËSORIN

Udhëzime

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit do të bëhen kreativë në mënyrën e tyre të të menduarit se si mund të paraqesin më mirë qëllimet e gjykatave, përmes krijimit të një logoje ose hartimit të një motoje/slogani.

**Udhëzime:** Ndajeni klasën në grupe të vogla me pesë ose gjashtë anëtarë. Kërkojini secilit grup të punojë për të vizatuar një logo gjyqësore, ose për të hartuar një slogan që të ilustrojë atë që përfaqësojnë gjykatat. Më pas, lektori do të lehtësojë diskutimin përfundimtar.

**Burime dhe referenca:** Materiali që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve, fletë të bardha tabele dhe shënues me ngjyra.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

2024

# PROGRAMI PËR TRAJNIMIN E NËPUNËSVE CIVIL GJYQËSOR

# MODULI I ETIKËS

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për trajnerët
Përshkrimi i trajnimit
Shënime për trajnerët
Aktivitetet e pjesëmarrësve
Objektivat e mësimit
Struktura

Kreu i Parë: Hyrje në etikën e gjyqësorit Aktiviteti 1: Rrahje mendimesh
Kreu i Dytë: Të kuptojmë etikën

Aktiviteti 2: Si të zbulojmë qartë vlerat tona Aktiviteti 3: Skenarët e sjelljes së nëpunësve civilë gjyqësorë

Kreu i Tretë: Korrupsioni

Aktiviteti 6: Rast studimor për korrupsionin

Kreu i Katërt: Kodi i Etikës Gjyqësore:
Aktiviteti 7: Diskutojme mbi Kodin e Etikës
Kodi Shoqata Amerikane e Gjyqësorit
Kodi Ndërkombëtar i Sjelljes për Zyrtarët Publikë Shoqata Kombëtare e Menaxhimit të Gjykatave (SHKMGJ)

## GUIDË PËR TRAJNERËT

### PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Karriera në gjyqësor konsiderohet një shërbim publik dhe një çështje e besimit të publikut, që profesionistët e gjykatave përpiqen ta ruajnë. Janë qytetarët ata që përcaktojnë vlerën e gjykatave dhe nga ana tjetër, është në dorë të drejtuesve dhe nëpunësve të gjykatave që t'ua tregojnë këtë vlerë qytetarëve. Etika përbën themelin ku mbështeten qëllimet dhe përgjegjësitë themelore të gjykatave si një degë e barabartë e qeverisë. Etika është korniza brenda së cilës nëpunësit civil gjyqësorë përcjellin mesazhin e gjykatave të tyre te komuniteti, merren me fluksin e çështjeve gjyqësore, funksionojnë në ekip nën trysninë e ngarkesës së punës, ruajnë besimin e publikut te gjyqësori dhe te vlera e mbizotërimit të ligjit duke qenë pjesë përbërëse e strukturës së shoqërisë.

Prandaj, qëllimi i këtij programi trajnimi mbi etikën është t'i ndihmojë pjesëmarrësit në këtë proces të mësuari, që:

- të mendojnë në mënyra më komplekse lidhur me çështjet etike;
- t'i trajtojnë me më shumë kompetencë dilemat profesionale;
- të pranojnë përgjegjësinë dhe të përballen me pasojat e sjelljes së tyre;
- të jenë vëtëdijshwm dhe vetvetja në mënyrë të vazhdueshme; si dhe
- të angazhohen për objektiva që i tejkalojnë nevojat e tyre të momentit.

Moduli i Etikës i njeh nëpunësit civil gjyqësor me bazat e etikës në gjykata. Ky program trajnimi 2 ditor trajton:

- Hyrje në etikën në gjykatë;
- Kuptimin e etikës dhe zgjidhjen e dilemave etike;

Parandalimi i konfliktit të interesit dhe korrupsionit

- Të njohim dhe të mbështesim kodet e etikës.

## SHËNIME PËR TRAJNERËT

Struktura mësimore paraqet përmbajtjen për secilën temë të përfshirë në programin prej 12 orësh. Kjo strukturë është e ndërtuar në kolona. Në kolonën në të majtë është shënuar orari për secilin aktivitet, ndërsa në kolonën në të djathtë është shënuar përmbajtja, materialet e kursit dhe elementet ndihmëse vizuale që do të përdoren për secilën temë. Shënimet e lektorëve mbi trajnimin mund të mbahen në pjesën e shënimeve, në fund të faqeve të prezantimit në formatin *PowerPoint*.

Sigurisht, kjo strukturë nuk ka për qëllim t'i kufizojë trajnerët. Për çdo temë, trajneri mund të bëjë shtesa, të fshijë ose të modifikojë përmbajtjen e materialit, për të pasqyruar kështu përvojën dhe njohuritë e tij, si dhe të pjesëmarrësve. Për më tepër, çdo trajner mund t'i përshtatë aktivitetet e sugjeruara të mësimit me stilin e vet unik të mësimdhënies, si dhe me nevojat e pjesëmarrësve.

Qëllimi i këtij moduli nuk është aspak të jetë shterues. Trajneri duhet të ndihet i lirë të bëjë shtesat që i gjykon të nevojshme, në bazë të përvojës dhe ekspertizës vetjake, si dhe nevojave të auditorit. Trajnerët duhet t'i kushtojnë vëmendje të posaçme integrimit dhe harmonizimit të pjesëve të këtij moduli me tema të tjera të programit të trajnimit të NCGJ (p.sh., menaxhimit të burimeve njerëzore dhe menaxhimit financiar).

Aftësia për të lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me situatat e përditshme është mjaft thelbësore. Sa herë krijohet mundësia, trajneri duhet të përfshijë në materialin mësimor informacion të përshtatur për vendin dhe pjesëmarrësit në procesin mësimor (çështjet specifike për vendin, politikat vendore, etj.).

Gjithashtu, vlen të theksohet se tema e "Etikës" prek disa çështje të ndjeshme dhe mund të shkaktojë reagime të forta emocionale. Si rezultat, nevojitet një lehtësues që gëzon aftësi mjaft të mira në menaxhimin e grupeve, por edhe në menaxhimin e një game të gjerë reagimesh të mundshme, duke siguruar pjesëmarrjen e të gjithëve në këtë proces sfidues.

## AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Në këtë modul, pjesëmarrësve u lehtësohet procesi i të mësuarit përmes materialeve mbështetëse që mund të lexojnë, leksioneve, ushtrimeve individuale ose në grupe të vogla dhe prezantimeve nga ana e vetë pjesëmarrësve. Materialet janë shkëputur nga kodet e etikës të juridiksioneve apo organizatave të tjera. Leksionet janë përpunuar në mënyrë të tillë që të shtjellojnë dhe shpjegojnë qartë çështjet kryesore në materialin konceptual, si dhe me synimin që të sqarojnë parimet e përfshira në kodet e sjelljes.

Aktivitetet e pjesëmarrësve janë shënuar në strukturën e përgjithshme të përmbajtjes, në sesionet përkatëse ku ato do të përdoren. Për çdo aktivitet, jepet një faqe përmbledhëse ku shpjegohet mënyra e realizimit të tij. Përshkrimi i vetë aktiviteteve jepet në faqe të veçanta, për të lehtësuar procesin e shumëfishimit të tyre. Trajneri inkurajohet të përfshijë edhe strategji të tjera për t'i angazhuar pjesëmarrësit dhe për t'i mbajtur ata aktivë gjatë procesit të mësimit, për shembull, duke bërë pyetje rreth temës përpara prezantimit të hollësishëm të saj, duke nxitur diskutimet dhe komentet sipas perspektivave të tyre, etj.

Në vijim, paraqitet lista e aktiviteteve që përfshihen në këtë modul: Aktiviteti 1 – Rrahje mendimesh
Aktiviteti 2 – Si të zbulojmë qartë vlerat tona
Aktiviteti 3 – Skenarët e sjelljes së punonjësve të gjykatave
Aktiviteti 4 – Rast studimore
Aktivitet 5 – Diskutim mbi korrupsionin
Aktiviteti 6 – Zbatimi i Kodit të Etikës Gjyqësore

**OBJEKTIVAT E MËSIMIT**

Pas përfundimit të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

1. Të shpjegojnë qartë se si sjellja etike ndërmjet gjyqtarëve dhe nëpunësve civil gjyqësor ndikon në besimin e publikut;

2. Të përshkruajnë dhe vlerësojnë se sa efekt kanë kodet e etikës së gjykatave të tyre;

3. Të zbatojnë rregullat e etikës në një sërë situatash apo problematikash aktuale që lidhen me etikën;

4. Të vlerësojnë shkallën e njohurive dhe zbatimit të kodeve të etikës së gjykatës përkatëse, nga ana e nëpunësve dhe gjyqtarëve;

5. Të vlerësojnë nevojat për hartimin dhe zbatimin e kodit të etikës në gjykatën përkatëse.

**STRUKTURA**

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 – 10:30 | Kreu i Parë: Hyrje në etikën e gjyqësorit |
| 10:30 – 12:00 | Aktiviteti 1: Rrahje mendimesh |
| 13:00 – 14:00 | Kreu i Dytë: Të kuptojmë etikën |
| 14:00 – 15:00 | Aktiviteti 2: Si të zbulojmë qartë vlerat tona |
| 15:00 – 16:00 | Aktiviteti 3: Skenarët e sjelljes së punonjësve |
| **Dita 2** | |
| 09:00 – 11:00 | Aktiviteti 4: Raste studimore nga sjellja e punonjësve |
| 11:00 – 11:45 | Kreu i Tretë: Korrupsioni |
| 11:45 – 13:00 | Aktiviteti 5: Diskutim mbi rastin studimor për korrupsionin |
| 14:00 – 14:45 | Kreu i Katërt: Kodi i Etikës |
| 14:45 – 15:50 | Aktiviteti 6: Prezantim dhe diskutim lidhur me situatat e rregulluara nga Kodi i Etikës |
| 15:50 – 16:00 | Përfundime |

## KREU I PARË: HYRJE NË ETIKËN E GJYQËSORIT

Sistemi gjyqësor në Shqipëri kryen një funksion të rëndësishëm për popullin shqiptar, pasi ofron një mjet të drejtë për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Personat e punësuar në sistemin gjyqësor mbajnë pozicione me përgjegjësi, të cilat kërkojnë besim.
Prej tyre pritet përkushtim për t'i shërbyer publikut dhe për të përkrahur interesat e tij. Gjatë kryerjes së detyrave zyrtare, interesi publik duhet të ketë përparësi mbi aspektet e tjera. Kjo do të thotë që, punonjësit e gjykatave duhet të jenë të vëmendshëm ndaj çështjeve etike që mund të hasin gjatë përditshmërisë së punës në gjykatë.

Ruajtja e standardeve të larta etike është një shqetësim i vazhdueshëm për institucionet e sotme, qofshin ato private apo publike. Nëse i pyesni punonjësit a besojnë te rëndësia e etikës, shumica e tyre do të përgjigjen "po". Megjithatë, nëse i pyesni se cila është sjellja e duhur etike në një situatë të caktuar, atëherë do të merrni përgjigje të ndryshme, gjë që tregon se shpesh, njerëzit nuk pajtohen mbi atë që është e drejtë. Në fakt, shumica e situatave etike nuk janë bardhë e zi, prandaj edhe njerëzit kanë vështirësi të vendosin se ç'do të bëjnë, sepse ndoshta nuk kanë përvojë, situatat janë të ndryshme, madje dhe vlerat mund të jenë të ndryshme.

Ky program trajnimi është krijuar për t'ju njohur me normat kombëtare e ndërkombëtare që lidhen me Rregullat e Sjelljes për Punonjësit e Gjykatave, si dhe për t'i zbatuar ato nga nëpunësit civilë gjyqësorë në kontekstin e ri të administrimit gjyqësor në Shqipëri. Rregullat e Sjelljes përcaktojnë standardet e sjelljes profesionale, të miratuara nga shumë sisteme gjykatash në mbarë botën. Ato janë hartuar në mënyrë të tillë që të sigurojnë drejtësi, paanshmëri dhe kompetencë gjatë përmbushjes së detyrave zyrtare nga punonjësit e gjyqësorit. Ky program trajnimi është hartuar për t'u ardhur në ndihmë të gjithë pjesëmarrësve që të kuptojnë përgjegjësitë përkatëse si nëpunës publikë, si dhe të respektojnë frymën dhe përmbajtjen e Rregullave të Sjelljes etike për Punonjësit e Gjykatës.

Siç ka thënë dikur filozofi Thomas Paine: *"Zakoni i krijuar prej një kohe të gjatë i të mosmenduarit se diçka është e gabuar, mund të krijojë përshtypjen sipërfaqësore se ajo është e drejtë"*. Ky program trajnimi është krijuar për ti ndihmuar nëpunësit civilë gjyqësorw të reflektojnë mbi përshtatshmërinë etike të asaj që bëjnë, si dhe për të bërë zgjedhjet e duhura në këto momente. E rëndësishme është që ata ta bëjnë punën e tyre me ndershmëri dhe integritet, dhe t'i analizojnë vazhdimisht pasojat etike të veprimeve të tyre.

**AKTIVITETI 1:RRAHJE MENDIMESH**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit shqyrtojnë natyrën e detyrimeve etike dhe rëndësinë e përcaktimit të standardeve të larta etike.

**Udhëzime:** Organizoni në klasë një sesion për të rrahur mendimet rreth pyetjeve të mëposhtme:

1. Pse janë të rëndësishme për punonjësit e gjykatave rregullat e efektshme etike? Një përgjigje e mundshme është sepse sjellja e duhur e punonjësit të gjykatave është thelbësore për të ushqyer besimin e publikut te sistemi gjyqësor.

2. Jepni disa arsye të tjera përse rregullat etike janë të rëndësishme.

**Burime dhe referenca:** Pyetjet e shënuara në faqet e prezantimit.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

**AKTIVITETI 1:RRAHJE MENDIMESH**

**Udhëzues për Trajnerin (të mos shpërndahet te pjesëmarrësit)**

*Pyetja nr. 1:*

Gjatë diskutimeve në grupin e madh, sigurohuni që pjesëmarrësit ose prezantuesit të përmendin, ndër të tjera,edhe detyrimet etike të mëposhtme:

1. Integriteti - duke shmangur realisht sjelljen e papërshtatshme, por edhe sjelljen e papërshtatshme në dukje.

2. Veprimi i pavarur dhe objektiv - duke shmangur konfliktet e interesit dhe ndikimet pa vend.

3. Besnikëria ndaj mbizotërimit të së drejtës - duke iu bindur fjalëve dhe frymës së ligjeve dhe rregullave.

4. Reagimi - duke e ndihmuar publikun ta kuptojë gjykatën dhe të komunikojë në mënyrë efektive me të.

5. Llogaridhënia - duke punuar për të garantuar që puna e gjykatës të kryhet me ndershmëri dhe transparencë.

6. Kompetenca dhe kujdesi - duke bërë të gjitha përpjekjet për të kryer mirë detyrat e punës.

7. Maturia - duke ruajtur informacionin delikat dhe duke e përdorur informacionin vetëm për të përmbushur detyrat e gjyqësorit.

*Pyetja nr. 2:*

Gjatë diskutimeve në grupin e madh, sigurohuni që pjesëmarrësit ose prezantuesit të përmendin, ndër të tjera,edhe idetë e mëposhtme:

1. Punonjësit e gjykatës mbajnë pozicione që kanë të bëjnë me besimin e publikut dhe duhet ta vendosin përgjegjësinë ndaj publikut dhe gjyqësorit mbi preferencat private.

2. Shërbimi publik duhet t'i dedikohet interesit më të lartë të publikut dhe jo interesave private apo përfitimeve personale.

3. Sjellja e papërshtatshme e punonjësve të gjykatave (ose gjyqtarëve) mund të dëmtojë besimin e publikut te gjykata dhe në këtë mënyrë, të dëmtojë mbështetjen për një gjyqësor të pavarur dhe të paanshëm.

4. Pozicioni publik vendos disa kufizime mbi sjelljen personale. Kështu, një sjellje që mund të konsiderohet e përshtatshme dhe e ligjshme për të tjerët, mund të jetë e ndaluar për punonjësit e gjykatave (si dhe për gjyqtarët).

5. Një punonjës gjykate që merret me publikun është përfaqësues i sistemit gjyqësorit dhe, si i tillë,do të jetë objekt i vëmendjes së publikut.

6. Gjatë kryerjes së detyrave zyrtare ose gjatë angazhimeve në aktivitete jashtëgjyqësore, punonjësit e gjykatave janë objekt konfliktesh dhe presionesh dhe mund t'u lindin dyshime nëse sjellja e propozuar është e duhura. Rregullat e qarta dhe të shkruara të sjelljes etike i ndihmojnë ata që të sigurohen se veprimet e tyre janë në përputhje me standardet e duhura etike.

7. Rregullat e shkruara të sjelljes etike duhet ta ndihmojnë publikun që ta kuptojë dhe ta mbështesë më mirë gjyqësorin

## AKTIVITETI 1: RRAHJE MENDIMESH

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime:** Shqyrtoni natyrën e detyrimeve etike dhe rëndësinë e përcaktimit të standardeve të larta etike. Përgjigjuni pyetjeve të mëposhtme:

1. Pse janë të rëndësishme për punonjësit e gjykatave rregullat e efektshme etike? Një përgjigje e mundshme është: "Sepse sjellja e duhur e punonjësit të gjykatave është thelbësore për të ushqyer besimin e publikut te sistemi gjyqësor."

2. Jepni disa arsye të tjera pse rregullat etike janë të rëndësishme.

## KREU I DYTË:TË KUPTOJMË ETIKËN

*Vlerat dhe etika*

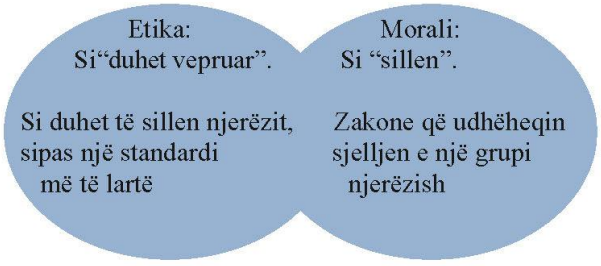
Është e lehtë të marrësh vendime joetike, sepse kjo është mënyra më e lehtë ose më e shpejtë për të marrë vendime. Ose, vendimi mund të jetë "tradicional" dhe si i tillë, nuk mendohet thellë. Ju të gjithë jeni nëpunës brenda komunitetit të gjykatës, në frontin e parë. Nëse po i mbani përgjegjësitë e pozicionit tuaj, atëherë do të keni një ndikim të jashtëzakonshëm mbi secilin person me të cilin bashkëveproni. Secili prej jush mund te bëjë të mundur ndryshimin dhe të bëhet shembull për të tjerët.

*Përkufizimi i etikës*

Disa përkufizime përfshijnë, si më poshtë:

- Të vendosësh se ç'është e drejtë apo e gabuar, e mirë apo e keqe, e drejtë apo e padrejtë.
- Të marrësh vendime që janë në përputhje me sistemin vetjak të vlerave dhe sistemin e vlerave të institucionit në përgjithësi.
- Kur përballesh me larminë e zonave gri, ku është e vështirë të dallosh të drejtën nga e gabuara, ekziston gjithnjë një përgjigje më e drejtë se të tjerat. Kjo është përgjigjja etike.

Etika nënkupton "Të vendosësh se çfarë është e drejtë (ose çfarë është më e drejtë) në një situatë të caktuar; të përcaktosh se si duhet të jetë diçka; të vendosësh në përputhje me sistemin e vlerave personale ose të institucionit."



*Çfarë është një vendim etik*

- Një vendim që lidhet me një aspekt specifik. Në të njëjtën situatë, mund të kemi etikë biznesi, etikë edukuese ose etikë personale (një ose më shumë prej tyre mund të jenë në konflikt me njëra-tjetrën).

- Një vendim që është në të mirën e institucionit, jo të drejtuesit. Është një vendim që nuk i shërben interesit vetjak të drejtuesit.

- Një vendim që merret haptazi dhe është plotësisht transparent.

- Një vendim që, edhe pse ka të bëjë me një nga zonat gri, ku nuk ekziston përgjigjja tërësisht e drejtë ose e gabuar, është më shumë i drejtë sesa i gabuar.

- Një vendim që është i ndershëm, i bazuar në fakte dhe në përputhje me frymën e së drejtës dhe rregullave të ndershme të lojës.

- Një vendim në pajtim me vlerat dhe parimet që mbështet organizata apo institucioni.

- Një vendim që do të mbetet më i miri, si në terma afatshkurtra, ashtu edhe në terma afatgjatë për institucionin.

- Një vendim që mund të mbrohet dhe të mbështetet nga kolegët dhe eprorët.

- Një vendim i marrë në mirëbesim.

- Një vendim për të cilin mund t'u thoni të tjerëve se ndjeheni mirë.

*Pesë parimet etike*

1. Respektoni autonominë. Individët kanë të drejtë të vendosin se si ta jetojnë jetën, deri aty ku veprimet e tyre nuk ndërhyjnë në mirëqenien e të tjerëve. Çdokush ka të drejtë të veprojë si agjent i lirë dhe gëzon lirinë e mendimit dhe zgjedhjes.

2. Mos bëni keq. Detyrimi për të shmangur dëmtimin fizik ose psikologjik të të tjerëve mund të jetë një parim parësor etik.

3. Veproni në dobi të të tjerëve. Ekziston një detyrim për ta përmirësuar dhe rritur mirëqenien e të tjerëve, edhe kur këto mund të shkaktojnë shqetësim, ose mund ta kufizojnë lirinë e personit që ofron ndihmën.

4. Veproni drejt. Të jesh i drejtë në trajtimin e të tjerëve do të thotë t'i trajtosh të gjithë në mënyrë të barabartë, për t'i dhënë çdo individi pjesën që i takon dhe në përgjithësi, për të respektuar rregullin e artë.

5. Jini besnik. Duhet të mbani premtimet, të thoni të vërtetën, të jini besnik dhe të ruani respektin dhe qytetarinë në bashkëbisedim. Vetëm atëherë kur e mbështesim besnikërinë, mund të na konsiderojnë të besueshëm.

*Hapat për marrjen e një vendimi etik*

Vendimmarrja etike bazohet në parimet e përgjithshme e të shëndosha të vendimmarrjes. Procesi zgjerohet me përfshirjen e vlerave etike dhe morale në vend të kritereve objektive, ose llojeve të tjera të vendimeve. Një model që mund të përdoret nga një nëpunës etik për të marrë një vendim etik është, si më poshtë:

1. Reflektoni për dilemën etike me të cilën po përballeni. Përpiquni të identifikoni sa më objektivisht të gjitha elementet e saj përbërëse.

2. Mendoni për të gjitha opsionet që keni në dispozicion.

3. Përcaktoni opsionin që ju besoni se është më etik. Në këtë pikë, mund të vendosni ta merrni i vetëm vendimin, ose duke u konsultuar me të tjerët.

4. Përcaktoni se si mund të vihet në zbatim ky opsion. Merrni në konsideratë edhe rreziqet e mundshme që mund të duhet të tejkalohen.

5. Mendoni për pasojat e vendimit tuaj.Cila është gjëja më e keqe që mund të ndodhë? Cila është gjëja më e mirë që mund të ndodhë? A mund t'i pranoni të dyja këto rezultate të mundshme?

*Kontrolli i etikës*

- A është e ligjshme kjo që po bëj?
- A bëhet fjalë për një situatë të jashtëzakonshme që kërkon një përgjigje tëpazakontë?
- Si ndihem për këtë?
- Nëse këtë veprim do ta kishte marrë një mik i ngushtë i imi, si do të ndihesha?
- A po veproj në mënyrë të drejtë? A do të doja të trajtohesha në të njëjtënmënyrë?
- A është një vendim i peshuar? A është ai një vendim i drejtë për të gjithë të interesuarit? A promovon ai një situatë ku të gjithë dalin të fituar?
- A më detyron kjo situatë që të gënjej lidhur me procesin ose rezultatet e tij?
- A është veprimi i propozuar në përputhje me praktikën e mëparshme?
- A më vret ndërgjegjja?
- A duhet t'i fsheh ose t'i mbaj sekret veprimet e mia? A më ka paralajmëruar ndokush për të mos i treguar askujt për veprimet e mia?
- Si më bën të ndihem vendimi në raport me veten? A do të më bëjë ai krenar? Do të ndihesha mirë nëse gazeta e qytetit tim të lindjes do ta botonte vendimin që kam marrë? A do të ndihesha mirë nëse këtë vendim do ta merrte vesh familja ime?
- A do të jem në gjendje ta diskutoj situatën ose veprimin e propozuar me eprorin tim të drejtpërdrejtë? Po me presidentin e kompanisë? Me familjen? Me zgjedhësit? Me profesorët?

*Sugjerime për një sjellje etike*

Nëse e kuptoni qartë etikën personale dhe jeni të ndjeshëm ndaj etikës së institucionit, atëherë sjellja juaj etike është pikërisht ajo sjellje që është në përputhje me këto kode.

- Silluni në mënyra që përputhen me qëllimin tuaj. Një qëllim i qartë personal përbën themelin për një sjellje etike. Po ashtu, edhe një qëllim i qartë i institucionit mund ta përmirësojë etikën.

- Silluni në mënyra për të cilat jeni personalisht krenar. Vetëbesimi është një mjet i fuqishëm për sjelljen etike. Vetëbesimi është përzierja e krenarisë personale me një sasi të mjaftueshme përulësie. Ky ekuilibër krijon besimin që nevojitet për "të qenë i vendosur" kur trajtoni dilema etike.

- Silluni me durim dhe besim për vendimin dhe veten tuaj. Durimi na ndihmon të sillemi në mënyra që do të mbeten më të përshtatshmet në kuadrin afatgjatë, si dhe për të shmangur kurthin për t'i bërë gjërat menjëherë.

- Silluni me këmbëngulje. Kjo do të thotë të sillesh në mënyrë etike gjatë gjithë kohës, jo vetëm kur ju vjen për mbarë. Një drejtues etik ka këmbënguljen për t'i qëndruar besnik qëllimit të tij dhe për ta arritur atë që ka parashikuar.

- Silluni në mënyra që pajtohen me atë që është me të vërtetë e rëndësishme. Kjo do të thotë të mbash parasysh perspektivën. Perspektiva na lejon të reflektojmë dhe t'i shohim gjërat më qartë, në mënyrë që të kuptojmë se ç'është me të vërtetë e rëndësishme për ta udhëhequr sjelljen tonë.

*Ç'janë vlerat?*

Vlerat janë parimet dhe prioritetet që na ndihmojnë të marrim vendime në përditshmërinë tonë. Nëse vërtet e vlerësoni ndershmërinë, atëherë do të zgjidhni të jeni të ndershëm në marrëdhëniet me të tjerët. Nëse e vlerësoni shumë familjen, atëherë do të gjeni kohë në jetën tuaj për familjen. Nëse rritja është një vlerë e rëndësishme për ju, atëherë do të merrni vendime që e nxisin zhvillimin personal. Këto janë vetëm pak shembuj në morinë e vlerave që mund të keni. Vlerat ndryshojnë dhe zhvillohen vazhdimisht përgjatë jetës. Zakonisht në fëmijëri, vlerat ku besojmë janë ato të

prindërve tanë dhe të të rriturve të tjerë rreth nesh. Duke u pjekur, fillojnë të kenë ndikim edhe miqtë apo media. Duke u përballur me kaq shumë faktorë ndikues që na tregojnë se çfarë të vlerësojmë, si mund ta përcaktojmë me siguri se cilat janë vërtet me rëndësi për ne?

*Pse është e rëndësishme të zbulosh brenda vetes vlerat ku beson?*

Meqenëse vlerat prekin kaq shumë vendime dhe veprime në jetën tonë, është mirë që t'i kuptojmë si duhet, kështu që edhe sjellja jonë të jetë në përputhje me këto vlera. Shumë profesionistë thonë se vlera e tyre kryesore është familja. Megjithatë, shumë prej tyre i kushtojnë shumë pak kohë familjeve të tyre. Ekziston një mospërputhje mes vlerave që pretendojnë se i kanë më të rëndësishmet dhe veprimeve të tyre në realitet. Gjithsesi, nëse po përpiqemi të kuptojmë vlerat tona, mënyra më e lehtë është që të rendisim si duhet përparësitë dhe të veprojmë në përputhje me vlerat ku besojmë. Nëse, si përfundim e kupton brenda vetes se familja është e rëndësishme për ty, atëherë me shumë gjasa do të gjesh kohë për familjen. Zbulimi i vlerave i referohet thjesht një procesi që çdo person mund ta kalojë për të zbuluar qartë vlerat vetjake dhe për t'i harmonizuar ato me sjelljen.

## AKTIVITETI 2: SI TË ZBULOJMË QARTË VLERAT TONA

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit eksplorojnë dhe qartësojnë brenda vetes vlerat e tyre.

**Udhëzime:** Individualisht, pjesëmarrësit u përgjigjen katër pyetjeve të mëposhtme. Në grupe prej dy vetash, pjesëmarrësit ndajnë mes tyre përgjigjet përkatëse.

1. Rendisni njëzet vlera të mundshme nga më e rëndësishmja deri te më pak e rëndësishmja për ju.

2. Mendoni për vlerat e kundërta (p.sh., ndershmëria kundër gënjeshtrave të bardha) dhe situatat ku ato përdoren. Në vazhdimësi, vendoseni veten në situata të ndryshme.

3. Bëni një "skicë në formë torte", ku të vendosni pesë vlerat tuaja më të rëndësishme dhe më pas bëni një krahasim të secilës me kohën në kalendarin tuaj. A i kushtoni vërtet aq kohë sa dëshironi vlerave tuaja?

4. Pyeteni veten: "Nëse do të kisha vetëm 24 orë të mbetura për të jetuar, çfarë do të bëja?"

**Burime dhe referenca:** Materialet e shpërndara.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

## AKTIVITETI 2: SITË ZBULOJMË QARTË VLERAT TONA

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime:** Individualisht, përgjigjuni katër pyetjeve të mëposhtme. Ndajini përgjigjet në grupe prej dy vetash.

1. Rendisni njëzet vlera të mundshme nga më e rëndësishmja deri te më pak e rëndësishmja për ju.

2. Mendoni për vlerat e kundërta (p.sh., ndershmëria kundër gënjeshtrave të bardha) dhe situatat ku përdoren ato. Në vazhdimësi, vendoseni veten në situata të ndryshme.

3. Bëni një "skicë në formë torte", ku të vendosni pesë vlerat tuaja më të rëndësishme dhe më pas bëni një krahasim të secilës me kohën në kalendarin tuaj. A i kushtoni vërtet aq kohë sa dëshironi vlerave tuaja?

4. Pyeteni veten: "Nëse do të kisha vetëm 24 orë të mbetura për të jetuar, çfarë do të bëja?"

## AKTIVITETI 3: SKENARËT E SJELLJES SË PUNONJËSVE

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit shqyrtojnë një gamë të gjerë standardesh etike përmes skenarëve të ndryshëm.

**Udhëzime:** Në klasë, bëni një dialog sokratik mbi skenarët, duke iu referuar parimeve të diskutuara gjatë leksionit.

**Burime dhe referenca:** Skenarët gjenden në prezantim dhe në materialet që ju janë shpërndarë pjesëmarrësve.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 150 minuta. Ky aktivitet do të vijojë edhe ditën pasardhëse.

## AKTIVITETI 3: SKENARËT E SJELLJES SË PUNONJËSVE

**Material për pjesëmarrësit**

*Skenari nr. 1*

Elena është përgjegjëse për regjistrimin e çështjeve gjyqësore dhe për bërjen e fotokopjeve, sipas kërkesës. Ajo ka bërë dy deri në tre orë pushim dreke dhe ka mbetur shumë prapa me punën. Paditësit janë ankuar te punonjësit e tjerë se e kanë të vështirë të marrin kopje të vendimeve gjyqësore. Eprori i Elenës, Geri, nuk është në dijeni të situatës.

- A po i respekton rregullat e sjelljes Elena?
- A po i respekton rregullat e sjelljes Geri?

*Skenari nr. 2*

Në zyrën e pritjes paraqitet një qytetare, e cila pyet se kush është përgjegjës për pranimin dhe depozitimin e padive. Nëpunësi përgjegjës mungon dhe të gjithë punonjësit e tjerë janë të zënë me punët e tyre. Qytetarja kërkon që t'i jepet mbështetja e duhur, duke ngritur zërin dhe duke demonstruar gjeste tensioni. Cila nga përgjigjet e mëposhtme është përgjigjja e duhur?

- Punonjësi A e shpërfill qytetaren, sepse pranimi dhe depozitimi i padive nuk janë përgjegjësi e tij/saj.
- Punonjësi B i thotë qytetares të largohet dhe të kthehet më vonë.
- Punonjësi C ndan të njëjtin shqetësim me qytetaren lidhur me punonjësen përgjegjëse (si p.sh., ajo është përtace ose jokompetente dhe nuk do të jetë në gjendje ta ndihmojë qytetaren).
- Punonjësi D i përgjigjet sjelljes së qytetares, duke përdorur të njëjtën mënyrë të foluri dhe gjestesh.
- Punonjësi E e ndihmon qytetaren dhe çdo zonjë tjetër që vjen në zyrën e pritjes, por nuk

ndihmon asnjë zotëri që i afrohet atij për ndihmë.

*Skenari nr. 3*

Agimi depoziton një ankesë drejtuar kryetarit të një gjykate apeli lidhur me pretendimin e disa shkeljeve te kryera nga një sekretare gjyqësore, e quajtur Anisa. Agimi ankohet për disa veprime të kryera nga Anisa. A është ndonjë prej veprimeve të mëposhtëm i papërshtatshëm?

- Agimi nuk e ka kuptuar një vendim të gjykatës dhe i kërkon Anisës t'i shpjegojë disa terma ligjorë. Ajo i shpjegon se nuk mund ta bënte një gjë të tillë dhe i sugjeron të konsultohet me një avokat.

- Agimi i kërkoi Anisës të lexojë dosjen e çështjes së tij dhe t'i shpjegojë procedurat për depozitimin e një kërkese te gjyqtari. Anisa i thotë se nuk ka kohë për këtë, por se mund t'i japë një dokument që përshkruan procedurat e sakta.

- Agimi i kërkoi Anisës t'i jepte kopje të kërkesave që i janë bërë gjyqtarit në një çështje të ngjashme, për të cilin ai kishte dijeni. Anisa i thotë Agimit se gjyqtari ka marrë një vendim të gabuar për atë çështje dhe se asnjë gjyqtar tjetër nuk do të pajtohej me të. Ajo i tha se kërkesat janë konfidenciale, por ajo ishte në dijeni pasi e kishte lexuar kalimthi dosjen.

*Skenari nr. 4*

Albani, asistent ligjor i një gjyqtari, po ecën përgjatë një korridori ku po presin vizitorët, palët në procese gjykimi dhe avokatët. Albanit i bie celulari. Ai i përgjigjet telefonatës dhe thotë: "Po, 5000 lekë, por në qoftë se do t'i përshpejtosh gjërat, do të duhet të paguash 100.000 lekë. Do të shihemi nesër në gjykatë për gjyqin tënd, prandaj merri paratë me vete". Të gjithë personat në korridor arrijnë ta dëgjojnë bisedën. A po vepron siç duhet Albani?

*Skenari nr. 5*

Gjykata merr një kërkesë për njohjen e titullit të pronësisë së një banese. Çështja i caktohet një gjyqtari që i kërkon ndihmwses së tij ligjore, Irenës, që të bëjë kërkime ligjore mbi çështjen. Paditësi në këtë çështje është vëllai i Irenës. Çfarë duhet të bëjë Irena?

*Skenari nr. 6*

Elona punon në arkivin e gjykatës, ku çdo ditë ka radhë të gjata të qytetarëve që presin të marrin kopje të dokumenteve gjyqësore. Çfarë mund të bëjë Elona për të ndihmuar në këtë situatë?

- A mund të krijojë ajo dy radhë pritjeje, një për personat që kërkojnë të dhëna të kohëve të fundit e që janë menjëherë të disponueshme dhe një tjetër për ata persona, kërkesat e të cilëve kërkojnë më shumë kohë për t'u trajtuar?
- A mundet Elona t'i kërkojë Kancelarit që të punësojë dikë që është I gatshëm të trajtojë menjëherë grumbullin e kërkesave të prapambetura?

*Skenari nr. 7*

Drita është përgjegjëse për pranimin dhe regjistrimin e padive në gjykatën e një qyteti të vogël. Qytetarët që sjellin padi për të regjistruar, shpesh i sjellin asaj dhurata, si, pako me çokollata, shishe konjaku, etj. Si duhet të veprojë Drita?

- A duhet t'i pranojë Drita këto dhurata nga personat që depozitojnë padi?
- A duhet t'i hedhë Drita dhuratat nga dritarja?
- A mund t'u kërkojë ajo këtyre individëve që të mos i sjellin më çokollata, por në vend të tyre, t'i sjellin materiale për pajisjen fotokopjuese të zyrës, e cila mbetet shpesh pa letër dhe bojë?

*Skenari nr. 8*

Fatmiri është ekspert i njohur kompjuteri në gjykatën e tij. Shoqja e tij, Brikena, ka një biznes dhe ka nevojë për ndihmë me kompjuterët e saj. Ajo dëshiron të krijojë një program kompjuterik që të ruajë gjurmë të kërkesave nga klientët e saj, në të njëjtën mënyrë që sistemi i menaxhimit të gjykatës ruan gjurmët e çështjeve gjyqësore. Brikena ofrohet ta paguajë Fatmirin për ta ndihmuar gjatë javës.

- A mund të punojë Fatmiri për Brikenën?
- Fatmiri ka vizita të rregullta te mjeku të martave në mëngjes, kështu që vendos të ndalojë te biznesi i Brikenës pas çdo vizite dhe ta ndihmojë atë para se të kthehet në gjykatë. A është me vend ky veprim?
- A mund ta ftojë Fatmiri Brikenën që ta takojë në gjykatë ku ai mund t'i tregojë punën e kompjuterëve të gjykatës?

*Skenari nr. 9*

Jetoni dhe Shpresa kanë punuar së bashku në zyrën e pritjes për pesë vjet. Ndonjëherë, qytetarët u kërkojnë atyre të shtyjnë afatet e dorëzimit që kanë kaluar. Ata krijuan një praktikë të shtyrjes së afateve në rastet kur palët kërkuese ishin shumë të moshuar, ose dukej se nuk i kuptonin rregullat dhe procedurat e gjykatës. Muajin e kaluar, Shpresa e shtyu afatin e depozitimit për një të pandehur të moshuar në një mosmarrëveshje tregtare dhe paditësi u ankua te gjyqtari. Shpresa lexoi rregullat e reja të sjelljes dhe përshkrimin e punës së saj dhe vendosi se duhet të ndalonte së bëri këtë gjë. A ka të drejtë Shpresa?

## AKTIVITETI 4: RASTE STUDIMORE

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit duhet t'i aplikojnë standardet etike në një rast studimor.

**Udhëzime:** Lektorët prezantojnë rastet studimore,si më poshtë:

*Kur përballemi me një dilemë etike, zakonisht gjendemi përballë interesave dhe presioneve të kundërta. Ndonjëherë, është e vështirë të dimë se cila është gjëja e duhur për t'u bërë, nëse nuk konsultojmë rregullat e sjelljes dhe standardet e tjera të zbatueshme. Madje edhe atëherë, gjëja e duhur ende mund të mos jetë e qartë. Rastet studimore që gjenden në materialet tuaja janë ideuar në mënyrë të tillë që ju të shqyrtoni tre dilema etike.*

Ndajini pjesëmarrësit në grupe të vogla prej 4 deri në 6 anëtarë dhe kërkojini secilit grup të zhvendoset në një zonë të veçantë në sallën e mbledhjes (ose në salla të ndara, nëse është e mundur).

Caktojini secilit grup njërin nga tre rastet studimore që gjenden te Shtojcat për Rastet Studimore nr. 1, 2 dhe 3.

Për secilin rast studimor që i është caktuar grupeve, diskutoni se cilat janë problemet etike, identifikoni dispozitat e zbatueshme në Rregullat e Sjelljes (ose standardet e tjera), dhe vendosni se si do të reagoni në atë situatë. Më pas, një pjesëtar i grupit do të raportojë përpara gjithë grupit duke shpjeguar vendimin që mori grupi dhe arsyen.

Shpërndani letra dhe lapsa për çdo grup, për të shënuar përfundimet e nxjerra.

Sigurohuni që ta monitoroni secilin prej grupeve për t'i mbajtur të përqendruar dhe për t'u siguruar se po u përgjigjen pyetjeve. Jepuni pjesëmarrësve tre minuta të fundit për ta përfunduar punën në grup.

**Burime dhe referenca:** Rasti studimor nr. 1, 2 dhe 3.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 180 minuta.

## AKTIVITETI 4: RASTE STUDIMORE

**Material për pjesëmarrësit**

*Rasti studimor nr. 1*

Kohët e fundit Valoni ka pasur vështirësi për të arritur në orar në punë. Ai pretendon se shkak për këtë gjendje janë problemet familjare, pasi gjendet në mes të një divorci të dhimbshëm, nuk mund t'i takojë rregullisht fëmijët dhe ka vështirësi natën me gjumin. Eprori ka vënë re se ndonjëherë Valoni vjen erë alkool, duket si i dehur në tryezën e tij të punës dhe mbetet prapa në punë. Valoni i tregon eprorit se po përpiqet ta përmirësojë situatën duke bërë, sa vijon:

- Për të përmbushur afatet kohore për regjistrimin e padive të reja në sistemin e gjykatës, Valoni hedh vetëm emrin e paditësit dhe i lë bosh të gjitha të dhënat e tjera. Ai thotë se këtë informacion do ta hedhë më vonë, kur të ketë kohë.

- Për të bërë një punë më të mirë përsa i takon hartimit të shkresave që i kërkohen për gjykatën, Valoni ka filluar t'u kërkojë palëve dhe avokatëve të tyre që të përgatisin përmbledhje të çështjeve, në mënyrë që ai të mund t'i përdorë ato për raportet. Avokatët janë të gatshëm ta bëjnë këtë gjë për ta ndihmuar. Një avokat i kërkoi Valonit nëse, në këmbim, mund ta njoftonte avokatin paraprakisht për urdhrat që do të lëshonte më pas zyrtarisht gjyqtari për çështjet e tij.

- Për t'u çlodhur, në mënyrë që të mund të arrijë në punë në orarin e duhur, Valoni ka planifikuar të largohet për një fundjavë qetësuese jashtë qytetit. Ai zuri shoqëri me një paditëse, e cila kishte ardhur rregullisht në gjykatë muajin e shkuar. Kjo mike e re i ofroi atij që të përdorte shtëpinë e saj të pushimeve në pyll.

*Rasti studimor nr. 2*

Valdetja është sekretare gjyqësore. Asaj i pëlqen të shpenzojë para për këpucë dhe kurrë nuk i dalin paratë për të blerë të gjitha gjërat që do të dëshironte. Për të përfituar të ardhura shtesë, ajo po mendon të fillojë një punë me kohë të pjesshme. Dy nga avokatët që paraqiten rregullisht në gjykatën ku ajo punon, janë të interesuar të organizojnë një seminar edukues për praktikat e gjykatës. Ata i kërkojnë Valdetes që të japë dy leksione njëorëshe dhe i ofrojnë asaj 40.000 lekë për çdo leksion.

- Leksioni i parë do të përqendrohet te mënyrat se si avokatët mund t'i përgatisin sa me mirë kërkesat/padite që depozitojnë në seketarinë e gjykatës.

- Kur u takuan me Valdeten lidhur me leksionet, avokatët i dhuruan asaj një palë këpucë lëkure italiane.

*Rasti studimor nr. 3*

Bora ka aplikuar për pozicionin e kancelares së gjykatës, pasi ka punuar si kryesekretare në këtë gjykatë për pesë vjet. Gjatë punonës si kryesekretare, ajo kishte pranuar të shërbente (pa pagesë) në bordin e klinikës shëndetësore të qytetit. Ajo ka qenë shumë aktive me klinikën kur ishte në pozicionin e kryesekretares dhe dëshiron ta vazhdojë këtë aktivitet edhe tani që ka aplikuar për t'u bërë kancelare, por edhe nëse emërohet si kancelare.

Një nga aktivitetet kryesore të Borës në klinikë është përfshirja në çështjet e menaxhimit të burimeve njerëzore. Disa prej çështjeve urgjente të menaxhimit kërkojnë që Bora të jetë shpesh e pranishme në klinikë, kështu që ajo ka filluar të largohet nga gjykata çdo të mërkurë pasdite, për të shkuar në klinikë. Kur kthehet të nesërmen, i kërkon njërës prej sekretareve të përgatisë dokumente dhe të kopjojë dosje për regjistrat e klinikës.

Aktualisht, Bora po merr pjesë në intervistat për të punësuar një menaxher të ri për klinikën. Për të kursyer kohë, Bora i realizon disa intervista në zyrën e saj në gjykatë. Një prej kandidateve është bashkëshortja e kryetarit të gjykatës.

Klinika shëndetësore po planifikon të organizojë një aktivitet për mbledhje fondesh dhe i kërkon Borës ta ndihmojë. Klinika po planifikon të organizojë një darkë dhe një ankand bamirësie dhe dëshiron që Bora të dërgojë letra për t'i ftuar gjyqtarët, avokatët dhe personalitete të tjera të qytetit që të marrin pjesë në darkë dhe të bëjnë donacione për klinikën. Klinika kërkon që Bora të përdorë letrat dhe materialet e gjykatës për dërgimin e ftesave, sepse marrësit kanë më shumë gjasa të lexojnë ftesat e ardhura nga gjykata.

## KREU I KATËRT: KORRUPSIONI

Korrupsioni ka qenë një koncept gjerësisht i përdorur përgjatë viteve të fundit në Shqipëri dhe në vende të tjera, ku lufta kundër këtij fenomeni është konsideruar një parakusht për vetë ekzistencën e shtetit ligjor, si dhe një tregues i mirëqeverisjes. Integriteti në sistemin e gjykatave, korrupsioni dhe lufta kundër tij, janë të gjitha fraza të cilat tashmë përfaqësojnë një gamë të gjerë sjelljesh, që i kanë bërë vend vetes në fjalorin e zakonshëm të politikanëve, medias dhe publikut të gjerë.

Korrupsioni është përkufizuar si një çështje që prek të gjithë shoqërinë, që përshkon të gjithë sektorët që besohet se janë të cënueshëm dhe që shkakton një impakt mbarëkombëtar. Korrupsioni ka pasoja të drejtpërdrejta dëmtuese, në përgjithësi, në funksionimin e institucioneve shtetërore, dhe në veçanti, në administrimin e drejtësisë. Ai zvogëlon besimin e publikut te drejtësia dhe dobëson kapacitetin e sistemeve gjyqësore për të garantuar mbrojtjen e të drejtave të njeriut, si dhe cënon detyrat e funksionet e gjyqtarëve, prokurorëve, avokatëve dhe profesionistëve të tjerë në fushën e drejtësisë.

Nga pikëpamja e cenueshmërisë ndaj korrupsionit dhe impaktit të tij social, sistemi i drejtësisë mbetet një nga fushat më të prekshme dhe të dukshme në këtë drejtim. Nevoja për të hartuar dhe zbatuar një paketë politikash të përshtatshme për të luftuar korrupsionin në sistemin e drejtësisë, është kthyer tashmë në një domosdoshmëri. Ajo fillon nga kërkuesit e drejtësisë, për të cilët sistemi gjyqësor përbën një të drejtë themelore, duke vijuar me gjyqtarët dhe kancelarët, të cilët janë gjithnjë e më shumë të ekspozuar ndaj kritikave të publikut. Pavarësisht numrit të madh të studimeve dhe strategjive të ndërmarra nga organizatat joqeveritare, kjo mbetet përsëri një temë e pashteruar, sidomos për sa i përket strategjive apo politikave konkrete, të hartuara për të siguruar integritetin dhe pavarësinë e sistemi

## AKTIVITETI 5: RAST STUDIMOR PËR KORRUPSIONIN

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit i zbatojnë parimet dhe analizën e vendimmarrjes etike në një artikull që trajton temën e korrupsionit.

**Udhëzime:** Në fund të ditës së tretë, shpërndajeni artikullin e përzgjedhur. Pjesëmarrësit duhet ta analizojnë artikullin, duke përdorur parimet e trajtuara në këtë modul dhe duhet të shkruajnë një analizë, në bazë të metodës IRAC, e cila duhet të dorëzohet ditën vijuese.

Ditën e fundit, lektori drejton një dialog sokratik në lidhje me këtë artikull, si dhe mbi analizën dhe përfundimet e nxjerra nga pjesëmarrësit.

**Materiale:** Artikulli për korrupsionin:"Gjykatat,korrupsioni dhe pavarësia gjyqësore".

**Kohëzgjatja e përafërt**: 90 minuta (plus koha e lirë që i jepet studentit për të shkruar analizën).

## AKTIVITETI 5: RAST STUDIMOR PËR KORRUPSIONIN

**Material për pjesëmarrësit**

"Gjykatat, korrupsioni dhe pavarësia gjyqësore",nga Siri Gloppen

Një sistem gjyqësor që funksionon mirë është vendimtar për të adresuar problemin e korrupsionit në mënyrë efektive, gjë që është e rëndësishme për zhvillimin. Por, edhe vetë institucionet gjyqësore mund të jenë të korruptueshme. Sondazhet tregojnë se përvojat e korrupsionit dhe perceptimet e tij në gjykata janë të përhapura gjerësisht (Afrobarometri, 2010, Latinobarometri, 2010, Eurobarometri, 2011, TI, 2011, GCR, 2012: 303, Projekti për Drejtësinë Botërore, 2012). Në Raportin Vjetor të vitit 2011, Transparency International (TI) vuri në dukje se pothuajse gjysma e të anketuarve në nivel global (46 përqind) e perceptonin sistemin e tyre gjyqësor si të korruptuar. Sipas Eurobarometrit (2012), rreth një e treta e evropianëve mendojnë se korrupsioni është gjerësisht i përhapur në shërbimet e tyre gjyqësore (32 përqind). Në Bangladesh, 88 përqind kanë raportuar se kanë pasur përvoja korrupsioni në gjykata (TI, 2012: 23), 85 përqind e peruanëve kishin pak ose aspak besim në gjyqësorin e tyre (Latinobarometri, 2010), ndërsa në vende aq të ndryshme si: Afganistani, Bolivia, Bullgaria, Kamboxhia, Kroacia, Etiopia, Gjeorgjia, Moldavia, Maroku, Peruja dhe Ukraina, gjyqësori shihej si më i korruptuari nga të gjitha institucionet publike (TI, 2012: 19). Korrupsioni dhe perceptimi i korrupsionit në gjyqësor, jo vetëm që e dëmtojnë besueshmërinë e gjykatave si luftëtare kundër korrupsionit, por, më në përgjithësi, e shkatërrojnë besimin në paanshmërinë e gjykatave, duke dëmtuar të gjitha funksionet kryesore gjyqësore, siç janë, zgjidhja e mosmarrëveshjeve, zbatimi i ligjit, mbrojtja e të drejtave pronësore dhe zbatimi i kontratave. Përveç këtyre, ato dëmtojnë funksionin më të gjerë të llogaridhënies, i cili i është besuar gjyqësorit në çdo sistem demokratik, pra, respektimin e të drejtave të qytetarëve, sigurimin e integritetit të rregullave politike të lojës dhe sanksionimin e përfaqësuesve të degëve të tjera, në rastet kur ata veprojnë në kundërshtim me ligjin.

Ndonëse ekziston gjerësisht konsensusi se korrupsioni në sistemin gjyqësor është shkatërrimtar dhe duhet të adresohet, ekzistojnë po ashtu edhe disa sfida të veçanta që hasen gjatë përpjekjeve për ta luftuar atë. Përpjekjet e luftës kundër korrupsionit mund ta rrezikojnë pavarësinë e gjyqësorit

dhe kështu, të cenojnë aftësinë e gjyqtarëve për të përmbushur funksionet e tyre të përgjegjësisë. Në fakt, kufizimi i pavarësisë gjyqësore mund të jetë motivi i vërtetë pas këtyre masave. Pra, ndërsa duhet ta kemi në vëmendje korrupsionin në sistemin gjyqësor, duhet gjithashtu të kemi parasysh edhe se akuzat për korrupsion dhe masat kundër korrupsionit në gjyqësor mund të shërbejnë si një mënyrë për të frenuar gjyqtarët problematikë.

Kreu i parë i këtij kapitulli hulumton aspektet e ndryshme të korrupsionit në sektorin gjyqësor dhe se si ai e kompromenjë pavarësinë reale dhe të perceptuar të gjyqësorit, duke kërcënuar edhe vetë thelbin e funksionit gjyqësor, ku besimi luan një rol vendimtar. Në kreun e dytë diskutohet përdorimi nga ana e qeverive, e akuzave dhe hetimeve për korrupsion, si mjete që herë pas here keqpërdoren në lojërat politike për pushtet. Kreu i tretë paraqet qasje të përbashkëta për të adresuar problemet e korrupsionit në sektorin gjyqësor dhe shqyrton se si ato e balancojnë nevojën për të rritur llogaridhënien me respektimin për pavarësinë e gjyqësorit.

*Pasojat që sjell korrupsioni në pavarësinë e gjyqësorit*

Zakonisht, korrupsioni përkufizohet si keqpërdorimi i postit publik ose i pushtetit, për përfitime private. Kur flasim për korrupsionin në sistemin gjyqësor (shkurtimisht, korrupsioni gjyqësor) imazhi paradigmatik është ai i gjyqtarëve që marrin ryshfet. Megjithatë, korrupsioni gjyqësor është shumë më tepër se kaq. Ai përfshin të gjitha format e ndikimit të paligjshëm që mund të dëmtojnë paanësinë e drejtësisë dhe mund të përfshijë çdo aktor të sistemit të drejtësisë, madje edhe avokatët dhe personelin mbështetës administrativ. Çështja e korrupsionit nuk është thjesht një çështje e marrëdhënieve ndërmjet personelit gjyqësor dhe përdoruesve të gjykatave (palët publike dhe private në çështjet civile, si dhe prokurorët dhe të akuzuarit në çështjet penale). Ajo ka të bëjë edhe me marrëdhëniet e brendshme në gjyqësor. Nuk është e thënë që 'përfitimi' të jetë vetëm material. Ai mund të vijë edhe në formën e favoreve seksuale, ose ofrimit të 'mbështetjes së ambicieve politike ose profesionale' (TI, 2007: xxi) dhe gjithashtu mund të marrë formën e shmangies së diçkaje të padëshiruar, në trajtën e kërcënimeve. Pra, vendimmarrja e njëanshme nuk është vetëm çështje e integritetit personal të stafit gjyqësor, por ka të bëjë edhe me mbrojtjen strukturore të pavarësisë gjyqësore dhe izolimin e vendimmarrësve gjyqësorë nga ndikimet e paligjshme politike dhe hierarkike.

*Korrupsioni i vogël*

Korrupsioni i vogël ose ryshfeti në sistemin gjyqësor është një problem që haset në shumë vende në zhvillim, por edhe në ekonomitë më të zhvilluara. Një studim i vitit 2006 u realizua me persona të cilët kishin qenë në kontakt me gjyqësorin gjatë vitit të mëparshëm, pavarësisht faktit nëse kishin paguar apo jo ryshfet. Një në dhjetë persona raportoi për korrupsion të vogël, duke përfshirë këtu: 21 përqind të afrikanëve, 18 përqind të latinoamerikanëve, 15 përqind të atyre në rajonin e Azisë dhe Paqësorit dhe ish-Bashkimit Sovjetik, 9 përqind në Evropën Juglindore, por vetëm 1 përqind në Evropën Perëndimore (TI, 2007: 11). Ryshfetet e ofruara nga përdoruesit e sistemit ligjor mund të marrin shumë forma, duke përfshirë edhe 'tarifat' e paligjshme që mbledh personeli i gjykatës për të bërë diçka që në fakt duhet ta bëjë gjithsesi si pjesë të punës së tyre. Përdoruesit e gjykatave paguajnë edhe thjesht për ta futur çështjen e tyre në sistem, për të ndikuar në rezultatin e një çështjeje të caktuar, ose për ta vonuar atë. Ryshfetet mund t'i paguhen gjyqtarit, ose personelit ndihmës, ose edhe avokatëve, për të hequr dosjet ose për t'ia caktuar çështjen një gjyqtari të caktuar.

Aty ku korrupsioni i vogël është i përhapur, krijohet një pengesë më shumë në aksesin që kanë qytetarët e zakonshëm në sistemin e drejtësisë. Për njerëzit e varfër, shumat e kërkuara mund të jenë penguese. Edhe kur nuk ndikon drejtpërdrejt në rezultatin e çështjes (dhe akoma më shumë kur ndikon), ryshfeti i shton paragjykimet klasore të sistemit të drejtësisë dhe forcon modelet përjashtuese që bazohen në gjini, racë, përkatësi etnike, kastë dhe kështu me radhë. Ryshfeti i përhapur gjerësisht e shkatërron besimin te gjykatat dhe e shtrembëron aftësinë e tyre për të kryer funksionet e tyre si arbitra të paanshëm të mosmarrëveshjeve, si garantues të kontratave dhe si zbatues të ligjit. Ryshfeti nuk është vetëm një problem në institucionet gjyqësore zyrtare, por edhe në institucionet alternative administrative dhe gjyqësore (të quajtura ndryshe institucione joformale, tradicionale, zakonore, komunitare ose joshtetërore), të cilave u drejtohen shumica e njerëzve në botën në zhvillim, për shkak të mungesës të aksesit në sistem ose mungesës së besimit në sistemin zyrtar të drejtësisë (Golub, 2007; Nyamu-Musembi, 2007).

Përqindja e të anketuarve që raportojnë se u kanë kërkuar ryshfet gjatë kontaktit të tyre me gjyqësorin, është alarmuese. Megjithatë, një përqindje akoma më e lartë është ajo që e percepton gjyqësorin si të korruptuar (TI, 2007: 42). Edhe raportet e medias për skandale të profilit të lartë të korrupsionit dhe pretendimet e ngritura për anësi politike mes gjyqtarëve, kontribuojnë në formimin e perceptimit të qytetarëve për korrupsionin.

*Ndikimi i paligjshëm politik*

Anshmëria politike e gjyqtarëve dhe perceptimet e njerëzve për të tillë anshmëri e dëmtojnë rolin e gjyqësorit si mbrojtësin e të drejtave të qytetarëve kundrejt shtetit në manifestimet e ndryshme të tij. Ajo i lë njerëzit e zakonshëm pa mbështetje efektive para drejtësisë, në rastet kur shteti është pala kundërvajtëse, si dhe me një mbrojtje të vakët në rastet kur është shteti ai që ngre akuzat. Anshmëria politike nuk është domosdoshmërisht e njëjtë në të gjitha llojet e çështjeve. Ajo tenton të shënojë kur interesat e përfshira janë të larta, siç është rasti kur një drejtues në ekzekutiv, ose pushtetar tjetër, ndjen se pozicioni i tij është i kërcënuar. Prandaj, ajo është veçanërisht e dëmshme për funksionin e llogaridhënies politike të gjykatave, aftësinë e tyre për të zbatuar në mënyrë të paanshme rregullat e sistemit politik, si për shembull, në lidhje me mashtrimin zgjedhor (Gloppen et al., 2004, Gloppen, 2010).

Ndikimi i paligjshëm politik mbi gjyqtarët merr forma të ndryshme, ku disa janë qartazi të paligjshme (ryshfetet, shantazhet, kërcënimet, dhuna/vrasjet), ndërsa forma të tjera të ndikimit të paligjshëm rrjedhin nga mënyrat në të cilat organizohen marrëdhëniet ndërmjet gjyqësorit dhe pushteteve të tjera të qeverisjes, ose ato pasqyrojnë një kulturë juridike ku pritet që gjykatësit t'i nënshtrohen autoriteteve politike. Burimet strukturore të anshmërisë politike në gjyqësor janë të lidhura me procedurat për emërimin e gjyqtarëve dhe drejtuesve në gjyqësor, me mandatet dhe kushtet për qëndrimin e gjyqtarëve në detyrë, si dhe me rregullat buxhetore dhe financiare, duke përfshirë pagat dhe përfitimet e tjera.

*Emërimet në gjyqësor*

Aty ku perceptohet se qeveria emëron gjyqtarë të nënshtruar ose miq në trupën gjyqësore, besimi në gjyqësor dëmtohet, pavarësisht nëse gjyqtarët janë në fakt të anshëm apo jo në vendimet e

tyre. Në shumë vende, pushteti ekzekutiv (që perceptohet gjerësisht se) ndikon me vendosmëri në emërimet e gjyqtarëve, madje edhe kur ekzistojnë rregulla dhe institucione për ta parandaluar këtë fenomen. Komisionet e shërbimeve gjyqësore, ose organe të tjera me role të caktuara në emërime, shpesh anashkalohen, ose janë vetë politikisht të njëanshme. Rregullat e ratifikimit ose konfirmimit nga parlamenti shpesh kanë efekt të kufizuar, veçanërisht në kontekstin e partisë dominuese. Në disa raste, pushteti ekzekutiv, si p.sh., rasti i President Musevenit në Ugandë,i ka deklaruar shprehimisht qëllimet për të 'emëruar gjyqtarët në trupën gjyqësore' (Gloppen et al., 2004; Gloppen dhe Kazimbasi, 2008; Gloppen, 2010). Në Afrikën e Jugut, është interpretuar se zyrtarët qeveritarë të ANC-së kanë një qëllim të ngjashëm për të përmbushur synimin (përndryshe legjitim) e 'transformimit të gjyqësorit' (DA, 2007, Molele dhe Makinana, 2012).

*Mandatet dhe kushtet e qëndrimit në detyrë*

Kur gjyqtarët emërohen për mandate të kufizuara dhe veçanërisht kur mandatet e shërbimit janë të rinovueshëm dhe të shkurtër, gjyqtarët kanë një nxitje për të marrë vendime nisur nga interesat dhe preferencat e atyre prej të cilëve ata varen për riemërim (ose për punësim të ri, pasi të përfundojnë mandatin në gjyqësor). E njëjta gjë vlen edhe për rastet kur ngritja/ ulja në detyrë e gjyqtarëve varet nga eprorët e tyre të drejtpërdrejtë, si dhe në rastet kur siguria për mbajtjen e pozitës është e vakët. Rregullat formale për të mbrojtur ruajtjen e postit mund të mos jenë të mjaftueshme për të zbutur frikën e gjyqtarëve, nëse përvoja tregon se praktikisht ata rrezikojnë ta humbasin vendin, nëse nuk bien dakord me qeverisjen, ose në momentin kur ndryshojnë administratat, siç ka qenë rasti i gjyqtarëve të Gjykatës së Lartë në Argjentinë (Gloppen,2010).

*Rregullimi i aspekteve financiare, përfshirë pagat dhe përfitimet*

Kontrolli mbi financat i jep shumë qeverive një pozitë të fortë, për të mos thënë kontroll të plotë mbi gjykatat, duke i lejuar ata që, jo vetëm të rregullojnë në mënyrë strategjike pagat dhe përfitimet e gjyqtarëve, por edhe kostot operative të gjyqësorit. Kjo mund të çojë në (perceptimin e) anshmëri, siç ka ndodhur në Zambia dhe Malaui, ku momentet e rritjes së pagave dhe përfitimeve të gjyqtarëve kanë përkuar në mënyrë të përsëritur me disa çështje gjyqësore ende në gjykim, të cilat përfshinin interesa të larta për ekzekutivin, veçanërisht peticionet për zgjedhje presidenciale (Gloppen, 2010). Ndërsa në Afrikë, gjyqësori varet zakonisht nga parlamenti, si për alokimet buxhetore, ashtu edhe për rregullimin e pagave dhe përfitimeve. Shumica e sistemeve gjyqësore në Amerikën Latine marrin automatikisht një pjesë fikse të buxhetit, si pjesë e aparatit për ta izoluar gjyqësorin nga ndikimi i paligjshëm.

*Ndikimi i paligjshëm përmes hierarkisë së brendshme gjyqësore*

Në shumë raste, ndikimi i paligjshëm mbi vendimet gjyqësore nuk vjen drejtpërdrejt nga politikanët, por nëpërmjet hierarkisë gjyqësore (Gloppen, 2010). Një ndikim i tillë mund të jetë rezultat i presionit të drejtpërdrejtë nga eprorët, i stimujve të studiuar me kujdes të bazuar në parashikimin e gjyqtarit se një vendim 'i gabuar' në një çështje të rëndësishme mund të ketë pasoja në karrierën e tij, ose i caktimit të çështjeve tek ata gjyqtarë që kanë gjasa të vendosin në një mënyrë të caktuar. Përveç kësaj, edhe procedurat e brendshme mund të keqpërdoren, për ta kufizuar aftësinë individuale të gjyqtarëve për të shprehur kritikat, për shembull, duke refuzuar gjykimet kundër. Prandaj, kur drejtuesit e gjyqësorit dhe në veçanti kryetari i gjykatës së lartë (shihet sikur) është pranë regjimit në pushtet, kjo mund ta njollosë të tërë gjyqësorin. Por edhe në rastet kur emërimet gjyqësore rregullohen në mënyrë të tillë që e shmang ndikimin ekzekutiv, shpesh ekzekutivi ka një pozitë më të fortë për sa i përket emërimeve të kryetarit të gjykatës së lartë dhe kryetarëve të gjykatave (Gloppen, 2010).

Për ta përmbledhur, korrupsioni në gjyqësor është padyshim mjaft i përhapur, por perceptimet e korrupsionit në gjyqësor janë edhe më shumë. Ka shumë burime, si për ryshfetin ashtu edhe për ndikimet e paligjshme politike, të cilat e dëmtojnë pavarësinë e gjyqësorit. Duke pasur parasysh shkallën e dukshme dhe rëndësinë e këtij problemi, është thelbësore të kuptohen mekanizmat në lojë dhe të shqyrtohen përpjekjet për ta adresuar atë. Përpjekjet për të zvogëluar sfidat janë të shumta, por,

para se të merremi me to, do të shqyrtojmë fillimisht se si pretendimet për korrupsion mes gjyqtarëve mund të jenë një mjet i fuqishëm strategjik. Ndërsa, sistemet disiplinore që gjoja janë krijuar për ta luftuar korrupsionin, mund të kenë në fakt si efekt anësor 'të qëllimshëm' dëmtimin e pavarësisë gjyqësore.

*Akuzat për korrupsion dhe marrja e masave disiplinore ndaj gjyqtarëve, si një mjet në lojën e pushtetit politik*

Duke qenë se korrupsioni në sistemin gjyqësor është problem që haset në shumicën e vendeve, ekziston nevoja për sisteme që të zbulojnë parregullsitë dhe të disiplinojnë dhe shkarkojnë zyrtarët e korruptuar. Megjithatë, nëse keqpërdoren, strategjitë kundër korrupsionit mund të kthehen në mjete mjaft efektive për të dëmtuar pavarësinë e gjyqësorit, duke e lënë gjyqësorin pa gjyqtarë me mendje të pavarur, të cilët shihen si pengesë nga autoritetet, dhe me largimin e tyre, tremben edhe të tjerët që të mos ndjekin shembullin e tyre. Shembujt janë të shumtë. Më poshtë, tregohen disa nga hetimet më të fundit nga Komisioni Ndërkombëtar i Juristëve (KNJ).

Për shkak të shqetësimit për një numër të madh shkarkimesh gjyqësore në Federatën Ruse, KNJ-ja, në maj 2012, ndërmori një mision 'për të vlerësuar procedurën disiplinore, arsyet për disiplinimin dhe shkarkimin e gjyqtarëve dhe efektin e mundshëm në sigurimin e ruajtjes së postit dhe pavarësisë së gjyqësorit' (KNJ, 4 dhjetor 2012). Ata arritën në përfundimin se, "kërcënimi për shkarkim dhe pasiguria e arsyeve sipas të cilave një gjyqtar mund të shkarkohet, ndikon në kapacitetin e të gjithë gjyqtarëve për të vepruar në mënyrë të pavarur" dhe se "kërcënimi për një masë disiplinore mund ta ndjekë një gjyqtar për shumë vite me radhë, pasi nuk ekziston një periudhë kufizimi për një masë të tillë". Një gjë e tillë e bën gjyqtarin të prekshëm nga presioni që vjen nga brenda hierarkisë gjyqësore, ose nga ekzekutivi.

Në mënyrë të ngjashme, KNJ-ja e kritikoi Tunizinë për shkarkimin në grup nga puna të 70 gjyqtarëve: "Në vend që të përmbushnin qëllimin e deklaruar të çrrënjosjes së korrupsionit, veprimet e Ministrit të Drejtësisë e kanë kompromentuar pavarësinë e gjyqësorit në Tunizi dhe i kanë përforcuar praktikat e mëparshme të ndërhyrjes së paligjshme politike në çështjet e sistemit gjyqësor (KNJ, 6 gusht 2012). Një kritikë u bë edhe në rastin kur Baltasar Garzón (gjyqtari i famshëm spanjoll, i cili bëri thirrje për ekstradimin e diktatorit kilian Pinochet) po ndiqej penalisht për korrupsion dhe keqpërdorim të detyrës, teksa po hetonte krimet e kryera nga përfaqësuesit e regjimit të Frankos

(KNJ, shkurt 2012).

*Adresimi i korrupsionit në gjyqësor*

Si mund të zvogëlohen rreziqet e korrupsionit individual dhe të sistemit gjyqësor në përgjithësi, pa e dëmtuar pavarësinë e tij? Siç përshkruhet, korrupsioni i sistemit gjyqësor është një fenomen i shumëllojshëm, ndaj dhe kjo pyetje kërkon një sërë përgjigjesh. E thënë thjesht, ryshfeti individual ose korrupsioni i vogël, që janë vetëm një pjesë e problemit, kanë nevojë për një adresim që vjen nga sistemi, me anë të të cilit gjyqtarët bëhen më të përgjegjshëm ndaj rregullave. Nga ana tjetër, korrupsioni që rrjedh nga ndikimi i paligjshëm politik mund të kërkojë reforma, të cilat i bëjnë gjyqtarët më pak të përgjegjshëm ndaj pushtetarëve, për shembull, duke dobësuar mekanizmat që përdorin pushtetarët politikë (dhe hierarkia gjyqësore) për të ndikuar në vendimet e gjyqtarëve. Në secilin rast, zgjidhjet për të adresuar problemin duhet të zhvillohen bazuar në njohjen e thellë të shoqërisë përkatëse dhe të kontekstit më të gjerë normativ, socio-politik dhe ekonomik.

Një numër i madh institucionesh publike, agjencish donatore (kryesisht, Banka Botërore) dhe organizatash të pavarura (si TI, KNJ, Grupi i Integritetit Gjyqësor (GIGj), Shoqata Ndërkombëtare e Avokatisë) janë të angazhuar në zhvillimin e strategjive për rritjen e integritetit gjyqësor. Vendosja e standardeve të përbashkëta dhe nxitja e komuniteteve profesionale, të cilat jo vetëm njihen, por edhe shërbejnë për njohjen e meritave mes kolegëve, ka qenë një aspekt i këtyre strategjive. Parimet e Bangalorit për Sjelljen Gjyqësore (2006), të hartuara nga vetë anëtarët e profesionit, janë kthyer në një pikë reference ndërkombëtare për atë që kërkohet për pavarësinë e gjyqësorit (GIGj, 2010, 2012). Pavarësisht diversitetit të aktorëve dhe të fokusit apo prioriteteve të ndryshme të tyre, ekziston një konsensus relativisht i gjerë mbi atë që kërkohet për ta trajtuar korrupsionin në një mënyrë që nuk e dëmton pavarësinë e gjyqësorit.

*Adresimi i korrupsionit të vogël në sistemin gjyqësor*

Korrupsioni i vogël dhe ryshfeti janë trajtuar përgjithësisht përgjatë katër linjave, ku dy të parat synojnë të ulin motivimin për t'u angazhuar në korrupsion, e treta synon të zvogëlojë mundësitë për ta bërë këtë, ndërsa e katërta synon të vendosë sanksione efektive.

1. Përmirësimi i kushteve materiale për personelin gjyqësor dhe stafin mbështetës, veçanërisht në shkallën më të ulët, ku mungesa e një page të pranueshme në aspektin social dhe të përballimit të jetesës, shihet si një faktor i rëndësishëm që e nxit korrupsionin.

2. Ndryshimi normativ në qëndrimin që mbahet ndaj ryshfetit, kryesisht brenda profesioneve ligjore, por edhe më gjerësisht në shoqëri. Masat përfshijnë: trajnimin, kodet e sjelljes për gjyqtarët, avokatët dhe personelin mbështetës gjyqësor, si dhe përpjekjet për të ndërtuar një kulturë, ku këto norma janë të rëndësishme për njohje dhe qëndrim brenda profesionit, përmes forumeve gjyqësore në nivel kombëtar dhe rajonal.

3. Masat parandaluese procedurale të ndërmarra për të ulur mundësitë për korrupsion, mund të marrin shumë forma. Rritja e transparencës rreth llojeve të ndryshme të transaksioneve (depozitimi i çështjeve, shpërndarja e çështjeve te gjyqtarët dhe kështu me radhë) dhe përmirësimi i sistemeve e procedurave për menaxhimin e çështjeve gjyqësore, që e zvogëlojnë masën e diskrecionit individual, arrijnë të zvogëlojnë mundësitë, si për gjyqtarët, ashtu edhe për personelin mbështetës, që të 'mbledhin pagesa' ose të humbasin dokumente. Nëse gjyqtarëve u kërkohet të deklarojnë pasuritë e tyre, mund të ndihmojë edhe në zbulimin e të ardhurave të tepruara.

4. Sistemet disiplinore/llogaridhënëse për gjyqtarët përfshijnë zakonisht mekanizmat e ankesës, përmes së cilave anëtarët e publikut mund të raportojnë dijeninë ose dyshimin e korrupsionit, por edhe masat hetuese, si dhe një mekanizëm në formën e një 'gjyqi' për disiplinimin dhe shkarkimin e gjyqtarëve. Standardet ndërkombëtare kërkojnë që organet disiplinore të jenë të pavarura nga qeveria dhe që procedurat disiplinore ose shkarkuese kundrejt gjyqtarëve të përcaktohen në përputhje me disa procedura të mirë-përcaktuara, që garantojnë të drejtat e gjyqtarëve për një proces të drejtë dhe transparent dhe për një shqyrtim të pavarur (KNJ, 6 gusht 2012).

Dëshmitë sugjerojnë se, veçanërisht atëherë kur qeverisja është në përgjithësi e dobët dhe nivelet e korrupsionit janë të larta, masat tradicionale të reformës kundër korrupsionit që mbështeten në reduktimin e stimujve për sjellje korruptive (pra, pagat më të larta, sistemet e përmirësuara të menaxhimit të çështjeve dhe masat disiplinore) kanë ndikim të ulët, nëse nuk shoqërohen me ndryshime në qëndrim (Matei dhe Matei, 2011).

*Adresimi i presionit të paligjshëm politik mbi personelin gjyqësor*

Pas diskutimit të mësipërm për ndikimin e paligjshëm politik, mund të bëjmë një dallim ndërmjet masave që synojnë reduktimin e ndikimit politik në përzgjedhjen dhe emërimin e gjyqtarëve, në mandatin e gjyqtarëve dhe, në buxhetet dhe financat. Përveç këtyre, ka edhe përpjekje për të forcuar rezistencën e gjyqtarëve ndaj presionit, duke i rritur kompetencat e tyre dhe duke forcuar normat profesionale. Megjithatë, duhet të theksohet se ky është një terren i diskutueshëm dhe pjesë e një diskutimi shumë më të gjerë rreth asaj se si duhet të jenë gjyqtarët e emëruar të çliruar nga politika dhe se si duhet të kontrollohet abuzimi i pushtetit gjyqësor.

l. Zvogëlimi i ndikimit politik, dhe veçanërisht i ndikimit të ekzekutivit, në përzgjedhjet në gjyqësor ka qenë në qendër të vëmendjes. Rekomandimet realizohen në tri drejtime: rritja e numrit të aktorëve (lojtarët me të drejtën e vetos) të përfshirë në procesin e përzgjedhjes, përcaktimi i kritereve të qarta dhe rritja e transparencës së procesit. Duke i ndjekur këto parime, shumica e vendeve kanë tashmë një organ (pak a shumë) të pavarur, pra, një këshill gjyqësor ose një komision të shërbimit gjyqësor, të ngarkuar me verifikimin dhe emërimin e kandidatëve në pozicionet gjyqësore. Përbërja e tyre varion, pasi disa përbëhen kryesisht nga përfaqësues të profesionit ligjor, të tjerë kanë në përbërje një shumicë politikanësh ose janë të emëruar nga ekzekutivi, ndërsa disa të tjerë kanë edhe përfaqësim nga shoqëria civile. Arsyetimi që bëhet është se, për të reduktuar ndikimin e ekzekutivit, të emëruarit politikë nuk duhet të përbëjnë shumicën.

Po aq e rëndësishme është edhe se si zhvillohet procesi dhe shkalla e transparencës së tij. Me verifikimin dhe kandidimin që bëhet prapa dyerve të mbyllura (ndonjëherë, as lista përfundimtare nuk bëhet publike), mbetet shumë e gjerë fusha e ndikimit të ekzekutivit. Nëse proceset bëhen më transparente, me thirrje të hapura për aplikim, me seanca të hapura dëgjimore, me intervista publike të kandidatëve dhe me lista të hapura të renditjes së tyre, atëherë zvogëlohet hapësira për ndikim të paligjshëm nga ana e ekzekutivit. Gjithashtu, përcaktimi i kritereve të qarta dhe relativisht kërkuese

për përzgjedhjen (për shembull, një minimum prej 10 vjetësh praktikë ligjore, ose më shumë për pozicionet më të rëndësishme) e zvogëlon grupin e kandidatëve të kualifikuar dhe i bën më të vështira emërimet politike, veçanërisht në vendet në zhvillim, ku profesioni ligjor është më i kufizuar (Gloppen, 2010). Pasi të jenë shpallur emrat e kandidatëve, organi emërues duhet të kufizohet që të zgjedhë mes kandidatëve të emëruar, dhe jo (siç ndodh në fakt) të ketë mundësinë e një zgjedhjeje të lirë edhe jashtë grupit të kandidatëve të verifikuar. Gjithashtu, shumica e vendeve kanë organe të ndryshëm të përfshirë në përzgjedhje, për shembull, emërimi bëhet nga ekzekutivi dhe ratifikimi bëhet nga legjislativi. Kur partia në pushtet ka shumicën legjislative, atëherë konfirmimi mund të ketë vetëm pak efekt, megjithatë, edhe procedurat e veçanta dhe kërkesat e shumicës janë të nevojshme për një kontroll efektiv.

2. Minimizimi i ndikimit politik mbi mandatin dhe kushtet e gjyqtarëve është padyshim edhe më i rëndësishëm. Në momentin që një gjyqtar emërohet, kushdo që e ka emëruar atë bëhet më pak i rëndësishëm sesa ai që mban çelësin për një karrierë dhe mirëqenie të ardhshme. Prandaj, është thelbësore që të minimizohet aftësia e ekzekutivit për të ndikuar te mandati dhe kushtet e gjyqtarëve. Kështu, gjyqtarët duhet të emërohen përjetë, ose për një mandat të gjatë por jo të ripërtëritshëm, dhe kushtet e shërbimit duhet të garantohen me kushtetutë, me kriteret dhe procedurat e përcaktuara prerazi për sa i përket ngritjes së akuzave kundrejt tyre.

3. Eliminimi i ndikimit të paligjshëm në buxhetet gjyqësore dhe në administratë. Autonomia administrative dhe pavarësia buxhetore e gjyqësorit e ndalojnë ekzekutivin që ta lerë në 'uri' gjyqësorin, ose që të shpërblejë gjyqtarët në momentet kur priten vendime të rëndësishme. Probleme të tilla shmangen kur gjyqësorit i akordohet pjesa përkatëse e garantuar nga buxheti i shtetit. Një çështje e lidhur me këtë ka të bëjë me juridiksionin e gjykatave, i cili duhet të mbrohet në mënyrë të qartë, për të shmangur situata të tilla, si në Ugandë, ku qeveria e ka shkelur juridiksionin dhe autoritetin e gjyqësorit, duke i kaluar çështjet e politizuara te gjykatat ushtarake (Gloppen e Kazimbasi, 2008, Gloppen, 2010).

4. Rritja e mirëqenies gjyqësore, duke forcuar kompetencat e gjyqtarëve dhe normat profesionale, ka qenë një fushë e rëndësishme e reformës. Ndryshe nga shumica e masave të diskutuara më lart, kjo nuk varet nga legjislacioni i ri apo nga bashkëpunimi me autoritetet politike. Trajnimet dhe burimet që i bëjnë gjyqtarët më të sigurt dhe të aftë profesionalisht, i zvogëlojnë

rreziqet për t'iu nënshtruar presionit. Duke krijuar forume, si brenda vendit, ashtu edhe në nivel rajonal e global, ku gjyqtarët mund të takohen, të ndajnë përvojat, të ofrojnë mbështetje dhe të njohin reciprokisht meritat e njëri-tjetrit, zhvillohen më tej normat profesionale dhe reputacioni merr më shumë rëndësi. Një gjë e tillë i rrit 'kostot e reputacionit' kundrejt nënshtrimit ndaj ndikimit të paligjshëm dhe mund të kontribuojë në krijimin e një sensi më të fortë të qëllimit shoqëror. Kjo mund të krijojë edhe stimuj materialë, nëse integriteti gjyqësor dhe kompetenca profesionale shihen si faktorë në emërimin në poste tërheqëse, duke përfshirë këtu edhe poste në gjykatat ndërkombëtare.

*Komentet përfundimtare*

Kur përcaktoi standardin për përjashtimin gjyqësor, Lordi Heëart bëri dhe deklaratën e famshme se: "Nuk mjafton të bësh drejtësi, por duhet të shihet qartë dhe pa dyshim se po bëhet drejtësi" (R kundër Sussex Justices, Ex parte McCarthy (1924) 1 KB 256, [1923] Të gjitha ER Rep 233). Kjo tregon se përse të gjitha format e korrupsionit dhe perceptimet e korrupsionit, qofshin këto në formën e ryshfetit apo të anësisë, janë aq të dëmshme për gjyqësorin. Megjithatë, dilema lindin edhe në punën që bëhet kundër korrupsionit në gjyqësor, pasi përpjekjet për të imponuar llogaridhënien mund ta dëmtojnë pavarësinë që i nevojitet gjyqtarëve për të bërë punën e tyre. Diskutimi i mësipërm tregon se si ndërveprojnë këto dy shqetësime, por edhe sfidat e kalimit nga rregullat në praktikë.

*Referencat*

Afrobarometri (2010/11), www.afrobarometer.org. Analizë online e të dhënave: institucionet dhe drejtuesit → gjykatat dhe siguria → korrupsioni: gjyqtarët dhe magjistratët. E disponueshme në: www.afrobarometer-online-analysis.com/aj/AJBrowser AB.jsp.

Parimet e Bangalorit (2006), Forcimi i parimeve bazë të sjelljes gjyqësore (siç është nënshkruar në Rezolutën e ECOSOC (Këshilli Ekonomik dhe Social i OKB-së) 2006/23). E disponueshme në: www.unodc.org/pdf/corruption/corruption_judicial_res_e.pdf www.unodc.org/pdf/corruption/corruption_judicial_res_e.pdf.

## KREU I PESTË: KODI I SJELLJES

Kodi i sjelljes është me vlerë, pasi shërben si një udhërrëfyes i brendshëm, por edhe si një deklaratë e jashtme e vlerave dhe angazhimeve të gjykatës. Një kod sjelljeje i shkruar mirë përcjell në mënyrë të qartë misionin, vlerat dhe parimet e gjyqësorit, duke i lidhur ato me standardet e sjelljes profesionale. Kodi artikulon ato vlera, të cilat gjyqësori dëshiron t'ia ushqejë gjyqtarëve dhe nëpunësve të tjerë të sistemit. Duke e bërë një gjë të tillë, ai përkufizon sjelljen e dëshiruar. Si rezultat i kësaj, kodet e shkruara të sjelljes mund të kthehen në pika reference, kundrejt të cilave mund të matet performanca individuale dhe organizative.

Gjithashtu, kodi përbën një udhërrëfyes thelbësor, ku të gjithë punonjësit e gjykatave mund të mbështeten për vendimmarrjen e tyre të përditshme. Kodi inkurajon diskutimet mbi etikën dhe pajtueshmërinë, duke i fuqizuar punonjësit në mënyrat se si t'i trajtojnë dilemat etike që hasin gjatë punës së tyre të përditshme. Ai mund të shërbejë edhe si një referencë e vlefshme, duke i ndihmuar ata të gjejnë dokumente, shërbime apo burime të caktuara që lidhen me etikën brenda organizatës së tyre.

## AKTIVITETI 6: RËNDËSIA E KODIT TË ETIKËS GJYQËSORE

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Ky aktivitet i fundit i integron të gjitha mësimet e marra në kuadër të Modulit të Etikës.

**Udhëzime:** Ndajini pjesëmarrësit në grupe prej 4-6 vetash. Jepuni atyre kohë të mjaftueshme për të hedhur ide dhe për të evidentuar rëndësinë e njohjes dhe zbatimit të Kodit të Etikës, si dhe për të bërë një prezantim para klasës.

Duke u mbështetur te shembujt e deklaratave të vlerave nga modelet e kodeve të organizatave/institucioneve të tjera, gjeni konsensus brenda grupit në lidhje me vlerat që grupi juaj beson se janë më të rëndësishmet për sistemin gjyqësor shqiptar. Përqendrohuni te vlerat themelore të gjyqësorit dhe hartoni një strategji për ta integruar këtë kod në aktivitetin e gjykatës që në momentin e nxjerrjes së tij, për të përfshirë kështu rekomandime lidhur me qarkullimin, trajnimin, afirmimin e personelit, si dhe zbatimin e tij.

Çdo grup do të bëjë një prezantim të shkurtër prej 15 minutash. Përgatituni që t'u përgjigjeni pyetjeve të mëposhtme:

1. Cilat vlera janë unike për misionin e gjykatës tuaj?
2. Çfarë vlerash mendoni se kanë ende nevojë të pwrmirësohen?
3. Cilat janë vlerat që duhet të udhëheqin veprimtarinë e gjykatës dhe sjelljen personale të kancelarëve, personelit dhe gjyqtarëve?

Pas prezantimeve, trajneri do të bëjë një përmbledhje të diskutimeve, duke përfshirë edhe elemente që u lanë pa përmendur gjatë prezantimeve.

**Materialet:**

- Kodi i Etikës Gjyqësore, miratuar nga Këshilli i Lartë Gjyqësor
- Shoqata Amerikane e Gjyqësorit: Modeli i kodit të sjelljes për punonjësit jogjyqësorë të gjykatave;
- Kodi Ndërkombëtar i Sjelljes për Zyrtarët Publikë;
- Shoqata Kombëtare për Menaxhimin e Gjykatave: Modeli i një kodi sjelljeje për profesionistët e gjykatave.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 180 minuta.

AKTIVITEI 6 : **ZBATIMI I KODIT TË ETIKËS NGA PUNONJËSIT E GJYKATAVE**

**Material për pjesëmarrësit**

**Shoqata amerikane e Gjyqësorit**

Modeli i një kodi sjelljeje për punonjësit jogjyqësorë të gjykatave

*Përmbledhje*

Në pranverën e vitit 1987, zyrat administrative të gjykatave të larta të shtetit të Uashingtonit dhe Oregonit i kërkuan Shoqërisë Amerikane të Gjyqësorit të organizonte një seminar mbi etikën për punonjësit jogjyqësorë të këtyre gjykatave. Më pas, shumë shtete të tjera kërkuan t'i kishin materialet që ishin shpërndarë në atë seminar, si dhe informacione të tjera, për t'i ndihmuar ata të hartonin kode sjelljeje për punonjësit e gjykatave të tyre.

Këto kërkesa, së bashku me mungesën e informacionit për një kod ose për trajnime lidhur me shqetësimet etike të punonjësve të gjykatave, sugjeruan nevojën për një hulumtim. Në shtator të vitit 1987, Shoqëria Amerikane e Gjyqësorit (SHAGJ) realizoi një sondazh kombëtar për administratorët e gjykatave shtetërore, lidhur me ekzistencën dhe përmbajtjen e rregullave që mund të kishin gjykatat e tyre për të udhëhequr sjelljen e punonjësve jogjyqësorë. Rezultatet e sondazhit u prezantuan në artikullin e botuar në "Judicature", në shkurt të vitit 1988, me titull "Sjellja etike e punonjësve dhe administratorëve të gjykatave shtetërore: Në kërkim të standardeve", shkruar nga David T. Ozar, Cynthia Kelly dhe Yvette Begue. Si rezultat i këtij artikulli, erdhën edhe shumë kërkesa të tjera për asistencë në përgatitjen e kodeve të sjelljes për punonjësit e gjykatave.

Autorët e vazhduan punën e tyre kërkimore dhe, në bashkëpunim me komitetin ekzekutiv të SHAGJ-së, krijuan një kod model, i cili u miratua për t'u shpërndarë nëpër gjykata. Kodi Model u botua në numrin e revistës "Judicature" të tetor-nëntorit 1989, së bashku me një artikull ku përshkruhej historiku dhe hartimi i tij, i titulluar: "Sjellja etike e punonjësve jogjyqësorë të gjykatave. Propozim i një kodi model". Ky model është ribotuar në këtë modul.

Hyrje

Mbajtja e pozicioneve të punës në sistemin e gjykatave është e lidhur ngushtë me besimin e publikut, i cili bazohet te besimi që kanë qytetarët te integriteti i zyrtarëve dhe punonjësve të gjyqësorit. Prandaj, për t'i qëndruar besnik këtij besimi, punonjësi i gjykatës duhet të respektojë standarde të larta të sjelljes, në mënyrë që të ruhet integriteti dhe pavarësia e gjykatave. Punonjësit e gjykatave duhet të përmbushin të gjitha detyrat e përcaktuara me ligj dhe t'i respektojnë me besnikëri parimet e mishëruara në këtë kod, përtej besnikërisë ndaj personave apo palëve në kontakt me gjykatën. Punonjësi i gjykatës duhet të respektojë Kushtetutën, ligjet dhe rregulloret e Shteteve të Bashkuara, Shtetit të [emri i çdo shteti] dhe të të gjitha qeverive në të, si dhe të mos bëhet kurrë palë në shkeljen e tyre. Punonjësi i gjykatës duhet të respektojë standardet e përcaktuara në këtë kod dhe të përpiqet t'i denoncojë shkeljet e këtij kodi, kudo që i vëren ato.

*Qëllimi*

1) Çdo juridiksion duhet të përcaktojë saktësisht se cilët punonjës mbulohen nga ky kod. Kodi duhet të zbatohet për të gjithë ata punonjës, të cilët, në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë, ushtrojnë ndikim në punën e gjykatës. Një listë e sugjeruar e këtyre punonjësve do të përfshinte: nëpunësit e gjykatave, nëpunësit përgjegjës për kalendarin e gjykatës, personelin e përpunimit të të dhënave, nëpunësit dhe sekretarët gjyqësorë, si dhe drejtuesit e gjykatave dhe stafet e tyre. Kjo listë është thjesht ilustruese dhe nuk nënkupton se duhet të hiqen prej saj punonjësit e tjerë. Për shembull, nëse rojet në ndërtesën e gjykatës kanë kontakte me publikun, ose kanë autoritetin që të bëjnë blerje artikujsh për gjykatën, atëherë kodi duhet të vlejë edhe për ta.

2) Ky kod nuk ka për qëllim të zbatohet për nëpunësit e së drejtës, të cilët duhet të respektojnë një standard më të lartë sjelljeje, e as për transkriptuesit e seancave gjyqësore, të cilët janë objekt i Kodit të Sjelljes Profesionale të Shoqatës Kombëtare të Stenografëve.

3) Termi "punonjës i gjykatës" përfshin brenda fushëveprimit edhe ata punonjës të gjykatës, të cilët janë edhe menaxherë në gjykata.

4) Termi "menaxher i gjykatës" përfshin brenda fushëveprimit të tij të gjithë punonjësit e gjykatave që kanë përgjegjësi të rëndësishme mbikëqyrëse. Çdo juridiksion duhet të identifikojë punonjësit e veçantë të gjykatave, të cilët funksionojnë si menaxherë brenda sistemit përkatës gjyqësor.

**Pjesa e parë: Abuzimi me detyrën**

A. Asnjë punonjës nuk duhet të përdorë, ose të përpiqet të përdorë pozicionin zyrtar për të siguruar privilegje të pajustifikuara, ose përjashtime për veten ose të tjerët.

B. Asnjë punonjës nuk duhet të pranojë, të kërkojë ose të bjerë dakord të pranojë një dhuratë, favor apo objekt me vlerë, duke u bazuar në ndonjë ujdi të qartë ose të nënkuptuar, sipas së cilës një veprim zyrtar, vendim ose gjykim i cilitdo punonjësi, do të ndikohet nga ky veprim. Dhuratat që nuk e shkelin këtë ndalesë lidhur me abuzimin me detyrën rregullohen më tej në Kreun eTretë, pika B.6.

C . Asnjë punonjës nuk duhet të bëjë diskriminim përmes favorizimit të veçantë për këdo, pavarësisht nëse përfshihet apo jo shpërblimi, dhe asnjë punonjës nuk duhet të veprojë në mënyrë të tillë që të preket padrejtësisht, ose të japë përshtypjen se është prekur për shkak të përkatësisë, pozicionit, pozitës ose ndikimit të ndonjë pale ose personi.

D. Asnjë punonjës nuk duhet të kërkojë e as të pranojë pagesë ose kompensim për këshillim ose asistencë që lidhet me detyrën publike, përtej asaj që i takon në cilësinë zyrtare.

E. Çdo punonjës duhet t'i përdorë burimet, pasurinë dhe fondet që janë nën kontrollin e tij zyrtar, në mënyrë të kontrolluar dhe vetëm në përputhje me procedurat e parashikuara ligjore dhe rregullatore.

F. Çdo punonjës duhet t'i raportojë menjëherë autoritetit përkatës lidhur me çdo përpjekje për ta detyruar atë që shkelë ndonjë nga standardet e përcaktuara më sipër.

**Pjesa e dytë: Konfidencialiteti**

A. Për asnjë qëllim, asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet t'i japë një personi të paautorizuar informacion konfidencial të përftuar gjatë punës në gjykatë, ose si rezultat i zbulimit të paautorizuar të informacionit nga dikush tjetër.

B . Informacioni konfidencial përfshin, por nuk kufizohet vetëm tek informacioni mbi çështjet në gjykim, që nuk është gati për t'u ndarë me publikun, si dhe informacioni që lidhet me produktin e punës së cilitdo gjyqtari, nëpunësi ligjor, avokati ose punonjësi tjetër, duke përfshirë, por jo vetëm, shënimet, dokumentet, diskutimet dhe memorandumet.

C . Informacioni konfidencial që është në dispozicion të individëve të caktuar për shkak të statutit, rregullave gjyqësore, ose politikave administrative, mund të ofrohet vetëm nga personat e autorizuar për nxjerrjen e informacionit.

D. Çdo punonjës i gjykatës duhet ta raportojë informacionin konfidencial tek autoriteti përgjegjës, kur ka arsye të besojë se ky informacion është, ose mund të jetë dëshmi e shkeljes së ligjit, ose e sjelljes joetike. Asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet të disiplinohet nëse ia ka dhënë këtë informacion konfidencial autoritetit përkatës.

E. Menaxherët e gjykatave duhet t'i edukojnë punonjësit e gjykatave lidhur me informacionin që konsiderohet konfidencial dhe kur nevojitet, duhet t'i emërtojnë këto materiale si konfidenciale.

F. Punonjësit e gjykatës nuk përjashtohen nga dhënia e përgjigjeve për pyetjet që lidhen me procedurat gjyqësore, por ata nuk duhet të japin këshilla ligjore. Procedurat standarde të gjykatave, si p.sh., mënyrat për paraqitjen e padisë, ose depozitimi i ankesave, duhet të përmblidhen me shkrim dhe t'u vihen në dispozicion njësoj të gjitha palëve ndërgjyqëse. Të gjitha kërkesat e medias për informacion duhet t'i përcillen punonjësit të gjykatës të caktuar për këtë qëllim.

G. Asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet të iniciojë ose t'i përcjellë gjyqtarëve, anëtarëve të trupit gjykues, ose ndonjë personi tjetër, komunikimet ex parte që janë bërë nga njëra prej palëve ndërgjyqëse, dëshmitarëve ose avokatëve të përfshirë në çështje.

H. Ish punonjësit e gjykatës nuk duhet të zbulojnë informacionet konfidenciale në rastet kur bërja publike e këtij informacioni nga punonjësit aktualë të gjykatës do të përbënte shkelje të konfidencialitetit.

**Pjesa e tretë: Konflikti i interesit**

A. Gjatë kryerjes së detyrave profesionale, çdo punonjës gjykate duhet t'i shmangë konfliktet e interesit, siç përcaktohet në vijim. Edhe pse nuk përfshihet tek abuzimi me detyrën, një konflikt i tillë interesi, ku përfshihet një punonjës gjykate, mund të dëmtojë seriozisht besimin e komunitetit te sistemi gjyqësor. Prandaj, çdo punonjës gjykate kërkohet të ushtrojë kujdes e vigjilencë, nëse vihet në dijeni të ndonjë konflikti interesi, duke e raportuar atë pranë autoritetit të caktuar dhe duke i dhënë fund konflikteve që mund të lindin.

1) Konflikti i interesit ekziston atëherë kur dëmtohet ose duket se po dëmtohet aftësia objektive ose pavarësia e gjykimit të punonjësit të gjykatës gjatë kryerjes së punës përkatëse, ose kur punonjësi i gjykatës apo familjarët e afërt të tij, siç përcaktohet më poshtë, apo edhe biznesi i tij, nxjerrin përfitime financiare si rezultat i pozitës së punonjësit brenda sistemit gjyqësor.

2) Nuk ekziston një konflikt interesi në qoftë se përfitimi ose dëmtimi i punonjësit shkaktohet nga anëtarësimi në një profesion, biznes apo grup, në të njëjtën masë si çdo anëtar tjetër i profesionit, biznesit ose grupit, i cili nuk mban ndonjë pozicion brenda sistemit të gjykatës.

3) Për qëllime të këtij kodi, "familjarët e ngushtë" përfshijnë sa vijon, qoftë marrëdhënia e tyre e lidhur nga martesa, gjaku ose birësimi: bashkëshortët, fëmijët në varësi, vëllezërit, motrat, prindërit, gjyshërit, nipërit dhe mbesat, vjehrri dhe vjehrra, kunata, kunati, njerku, njerka, thjeshtri, vëllai ose motra nga njëri prind.

B. Aktivitetet e ndaluara:

1) Asnjë punonjës i gjykatës nuk mund të lidhë një kontratë me sistemin gjyqësor për shërbime, furnizime, pajisje, qira ose pronë, përveç kontratës së punësimit në lidhje me pozicionin që mban në gjykatë, dhe as ta përdorë këtë pozitë për të ndihmuar ndonjë anëtar të familjes së afërt për të siguruar një kontratë me sistemin gjyqësor, në një mënyrë që nuk i mundësohet edhe ndonjë pale tjetër të interesuar.

2) Asnjë punonjës i gjykatës nuk do të marrë shpërblim ose ndonjë lloj tjetër kompensimi për përfaqësim, ndihmë ose konsultim me palët e përfshira në transaksione, ose të përfshira në procedurat e sistemit gjyqësor.

3) Asnjë punonjës i gjykatës nuk do të marrë pjesë në një vendim biznesi që përfshin një palë me të cilën ose punonjësi i gjykatës, ose ndonjë anëtar i familjes së afërt të tij/saj është duke negociuar për punësim të ardhshëm.

4) Asnjë ish punonjës i gjykatës nuk mund të angazhohet në transaksione, apo të përfaqësojë të tjerët në transaksione ose procedura në sistemin gjyqësor, për një periudhë njëvjeçare pas përfundimit të marrëdhënies së punës, në çdo lloj çështjeje ku ish punonjësi ka qenë në thelb i përfshirë, ose në çdo lloj marrëdhënieje tjetër me zyrën ose pozitën që ka pasur më parë.

5) Asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet të punësojë, përkrahë ose të rekomandojë me vetëdije punësimin e një anëtari të afërt të familjes.

6) Asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet të kërkojë, të pranojë ose të bjerë dakord të pranojë dhurata, hua, shpërblime, zbritje, favore, mikpritje apo shërbime në rrethana për të cilat mund të nënkuptohet lehtësisht se qëllimi kryesor i dhuruesit është që të ushtrojë ndikim mbi punën e punonjësit të gjykatës gjatë kryerjes së detyrës zyrtare.

a) Asgjë në këtë seksion nuk e ndalon një punonjës të pranojë një çmim publik që jepet për të vlerësuar shërbimin publik të ofruar prej tij/saj.

b) Asgjë në këtë seksion nuk e ndalon një punëmarrës të marrë një hua të arsyeshme tregtare, si pjesë e punës së zakonshme të biznesit të huadhënësit.

c) Asgjë në këtë seksion nuk e ndalon një person t'i bëjë një dhuratë një grupi punonjësish, p.sh., të gjithë punonjësve të një zyre ose njësie të sistemit gjyqësor, me kusht që vlera dhe rrethanat e dhuratës të jenë të tilla që të mos ketë arsye të nënkuptohet në mënyrë të arsyeshme se dhurata mund të ushtrojë ndikim mbi punonjësit në kryerjen e detyrave të tyre zyrtare, ose se ky lloj ndikimi ka qenë pikërisht qëllimi i dhuruesit dhe me kusht që çdo punonjës që e pranon një dhuratë të tillë t'ia njoftojë menjëherë marrjen e dhuratës eprorit, i cili është përgjegjës për shpërndarjen e duhur të saj. Dhuratat e pranuara me nënkuptimin se do të ushtrojnë ndikim mbi veprimet zyrtare të punonjësve, vendimet ose gjykimet e tyre janë të ndaluara dhe konsiderohen si abuzim me detyrën, siç parashikohet në pjesën e parë, paragrafi B.

d) Asgjë në këtë seksion nuk e ndalon një person ose grup personash që të bëjë një dhuratë me vlerë historike, ose me ndonjë vlerë tjetër të rëndësishme, që ka qëllim të mirën e sistemit gjyqësor, me kusht që kjo dhuratë të merret në emër të sistemit gjyqësor nga autoriteti përkatës.

C . Për të siguruar pajtueshmërinë me standardet e mësipërme, çdo punonjës gjykate që ka autoritetin të nënshkruajë ose miratojë kontrata në emër të sistemit gjyqësor, duhet t'i paraqesë autoritetit përkatës një deklaratë për gjendjen financiare, menjëherë pas fillimit të punës në këtë pozicion, në përfundim të marrëdhënies së punës, si dhe çdo vit ndërkohë që mban këtë pozicion. Ky lloj informacioni do të përfshijë të gjitha burimet dhe marrëveshjet kontraktuale për të ardhurat personale, duke përfshirë investimet dhe pronat e patundshme, të ardhurat nga biznesi, të ardhurat për shkak të pozicionit që vetë ai/ajo, bashkëshortja/bashkëshorti, apo fëmijët në ngarkim kanë në biznes, si dhe do të ndjekin udhëzimet e përcaktuara nga autoritetet përgjegjëse.

D. Pozicioni i çdo punonjësi të gjykatës me kohë të plotë në sistemin gjyqësor duhet të jetë punësimi kryesor i tij/saj. Punësimi i jashtëm do të lejohet vetëm nëse plotësohen të gjitha kriteret e mëposhtme:

I) Punësimi i jashtëm të mos bëhet pranë një subjekti që viziton rregullisht gjykatën, ose ka lidhje pune me sistemin gjyqësor, dhe të mos kërkojë që punonjësi i gjykatës të ketë kontakte të shpeshta me avokatët që paraqiten rregullisht në sistemin gjyqësor.

2) Punësimi i jashtëm të realizohet jashtë orarit të zakonshëm të punës dhe të mos jetë i papajtueshëm me realizimin e detyrave dhe përgjegjësive të punonjësit të gjykatës.

3) Punësimi i jashtëm të mos kërkojë praktikimin e së drejtës.

4) Punësimi i jashtëm të mos kërkojë, ose të mos e detyrojë punonjësin e gjykatës që të zbulojë informacione konfidenciale për të cilat ai/ajo ka dijeni për shkak të detyrave zyrtare.

5) Punësimi i jashtëm të mos jetë brenda degës gjyqësore, ekzekutive ose legjislative, pa pëlqimin me shkrim të të dy punëdhënësve.

6) Kur ekziston ose mund të duket se ekziston një konflikt interesi, ose kur punësimi i jashtëm reflekton negativisht mbi integritetin e gjykatës, punëmarrësi duhet të njoftojë autoritetin përgjegjës përkatës përpara pranimit të punës tjetër.

**Pjesa e katërt:aktiviteti politik**

A . Çdo punonjës gëzon të drejtën e votës sipas zgjedhjes personale dhe është i lirë të marrë pjesë aktivisht në fushata politike jashtë orarit të punës. Një veprimtari e tillë përfshin, por nuk kufizohet vetëm në anëtarësimin dhe mbajtjen e posteve në një parti politike, fushatat për një kandidat në zgjedhjet partiake, hartimin e fjalimeve dhe dhënien e kontributit në formën e kohës ose të parave për kandidatët individualë, partitë politike apo grupet e tjera të angazhuara në veprimtari politike. Punonjësi që zgjedh të marrë pjesë në veprimtari politike jashtë orarit të punës nuk duhet ta përdorë pozicionin ose titullin që mban brenda sistemit gjyqësor në drejtim të aktiviteteve të tilla politike.

B. Me përjashtim të atyre nëpunësve të gjykatës që i fitojnë pozicionet përmes zgjedhjeve, asnjë punonjës nuk duhet të jetë kandidat i një partie politike, ose të mbajë poste zgjedhore partiake. Me të njëjtin përjashtim, punonjësi që deklaron se ka qëllim të kandidojë për një pozicion përmes zgjedhjeve, duhet të marrë në punë leje mungese të papaguar, pas dorëzimit të dokumentacionit të kandidimit. Nëse zgjidhet, ai ose ajo jep dorëheqjen. Një punonjës mund të jetë kandidat për poste jopartiake pa shkëputje nga puna, por me kusht që të respektojë kërkesat e këtij kodi lidhur me kryerjen e detyrave, konfliktin e interesit, etj.

C . Asnjë punonjës nuk duhet të angazhohet në aktivitet politik gjatë orarit të përcaktuar të punës, ose kur është duke përdorur mjetet dhe pajisjet e qeverisë, ose pronën e gjykatës. Aktiviteti politik përfshin, por nuk kufizohet vetëm në, sa vijon:

1) Shfaqjen e materialeve të fushatave, shenjave, afisheve, pankartave ose sendeve të tjera të reklamimit politik në emër të ndonjë partie, komisioni, agjencie ose kandidati për një pozicion politik.

2) Shfrytëzimin e autoritetit ose pozitës zyrtare, drejtpërdrejt ose tërthorazi, për të ushtruar ndikim, ose për t'u përpjekur që të ushtrojë ndikim mbi çdo punonjës tjetër të sistemit gjyqësor, për t'i bërë anëtarë të ndonjë organizate politike ose për të marrë pjesë në ndonjë aktivitet politik.

3) Nxitjen për të mbledhur firma për kandidaturën politike.

4) Kërkimin ose pranimin e fondeve për qëllime politike.

D. Asnjë punonjës nuk duhet të bëjë diskriminim në favor ose kundër një punonjësi apo aplikanti për punë, për shkak të kontributeve politike ose aktiviteteve të lejuara politike.

**Pjesa e pestë: Kryerja e detyrave**

A. Çdo punonjës gjykate duhet të përpiqet në çdo kohë që t'i kryejë detyrat zyrtare me kujdesin dhe në mënyrën e duhur. Çdo punonjës gjykate duhet të shpenzojë energji të plota gjatë orarit të punës për realizimin e punës dhe përgjegjësive të zyrës.

B. Çdo punonjës gjykate duhet t'i përmbushë përgjegjësitë si shërbyes i publikut në mënyrën më të sjellshme të mundur.

C . Çdo punonjës gjykate duhet të ketë ose të marrë lejet dhe certifikatat e nevojshme, të parashikuara si kusht për punësim, siç kërkohet nga ligji ose rregullat e gjykatës.

D. Asnjë punonjës gjykate nuk duhet të ndryshojë, falsifikojë, shkatërrojë, shtrembërojë, ndryshojë datën, ose të lerë pa hedhur regjistrimet përkatëse që janë nën kontrollin e tij/saj. Kjo dispozitë nuk e ndalon ndryshimin ose shuarjen e të dhënave të regjistruara, ose të dokumenteve, nëse këto veprime janë në pajtim me një urdhër të gjykatës.

E. Asnjë punonjës gjykate nuk duhet të bëjë diskriminim, me anë fjalë ose sjellje, anësi ose paragjykim për shkak të racës, besimit, origjinës kombëtare, gjinisë, orientimit seksual ose përkatësisë politike gjatë ofrimit të shërbimit në gjykatë.

F. Asnjë punonjës gjykate nuk duhet të japë këshilla ligjore ose të rekomandojë emrat e avokatëve privatë.

G . Asnjë punonjës gjykate nuk duhet të ripërdorë për të vënë në zbatim ndonjë rregull ose urdhër të nxjerrë më parë nga gjykata, dhe as nuk duhet ta tejkalojë këtë autoritet. Asnjë punonjësi të gjykatës nuk duhet t'i kërkohet që të kryejë punë jashtë përshkrimit të përcaktuar të punës.

H . Çdo punonjës gjykate duhet të njoftojë menjëherë autoritetet përkatëse për shkeljet e këtij kodi.

I. Punonjësit e gjykatave që janë studentë juridiku, avokatë, ose anëtarë të grupeve të tjera profesionale, janë gjithashtu të detyruar të respektojnë detyrat profesionale të roleve që kanë.

**Pjesa e gjashtë: Menaxherët e gjykatave**

A. Menaxherët e gjykatave duhet ta përditësojnë rregullisht formimin e tyre.

B. Menaxherët e gjykatave duhet t'u kërkojnë punonjësve që i nënshtrohen drejtimit dhe kontrollit të tyre që të respektojnë etikën standarde të përcaktuar në këtë kod.

C. Menaxherët e gjykatave duhet të kryejnë me përgjegjësi përgjegjësitë e tyre administrative, të ushtrojnë kompetencat profesionale në administratën e gjykatës dhe të lehtësojnë punën e punonjësve të tjerë të gjykatës.

D. Menaxherët e gjykatave duhet të marrin masa në lidhje me çdo sjellje joetike, për të cilën ata mund të vihen në dijeni, duke nisur masat e duhura disiplinore kundrejt punonjësit për një sjellje të tillë dhe duke raportuar tek autoriteti përkatës për çdo sjellje joetike nga gjyqtarët ose avokatët.

E. Menaxherët e gjykatave nuk duhet të veprojnë si udhëheqës, ose të mbajnë pozicione në organizata politike, të japin fjalime për ndonjë organizatë politike, ose të mbështesin publikisht ndonjë kandidat për pozicion politik.

*Ky kod model u hartua nga David T. Ozar, Cynthia Kelly dhe Yvette Begue dhe u miratua për shpërndarje nga Komiteti Ekzekutiv i SHAGJ-së.*

Kodi ndërkombëtar i Sjelljes për Zyrtarët Publikë Miratuar nga Asambleja e Përgjithshme e Kombeve të Bashkuara Dhjetor 1996

## I. Parime të përgjithshme

1. Pozicioni publik, siç përcaktohet nga ligji i brendshëm, është një pozicion besimi, që nënkupton detyrën për të vepruar në interes të publikut. Prandaj, në fund të fundit zyrtarët publikë duhet të jenë besnikë ndaj interesit publik të vendit të tyre, siç është shprehur përmes institucioneve demokratike të qeverisjes.

2. Zyrtarët publikë duhet të sigurohen që t'i kryejnë detyrat dhe funksionet e tyre në mënyrë efikase, efektive dhe me integritet, në përputhje me ligjet ose politikat administrative. Ata në çdo kohë duhet të sigurohen që burimet publike për të cilat janë përgjegjës, po administrohen në mënyrën më efektive dhe efikase.

3. Zyrtarët publikë duhet të jenë të vëmendshëm, të drejtë dhe të paanshëm në kryerjen e funksioneve të tyre, dhe në veçanti, në marrëdhëniet me publikun. Ata asnjëherë nuk duhet t'u ofrojnë trajtim të privilegjuar grupeve ose individëve, ose të diskriminojnë në mënyrë të padrejtë një grup ose individ, ose përndryshe të abuzojnë me pushtetin dhe autoritetin që u është dhënë.

## II. Konflikti i interesit dhe skualifikimi

4. Zyrtarët publikë nuk duhet ta përdorin autoritetin e tyre zyrtar për të favorizuar në mënyrë të papërshtatshme interesin personal ose financiar, ose interesin e familjes së tyre. Ata nuk duhet të angazhohen në asnjë transaksion, të marrin asnjë pozitë apo funksion, dhe të mos kenë asnjë interes financiar,tregtar ose të një natyre tjetër të ngjashme, që të jetë i papajtueshëm me pozicionin, funksionet dhe detyrat e tyre.

5 . Zyrtarët publikë, në masën që kërkohet nga pozita e tyre dhe në përputhje me ligjet ose politikat administrative, duhet të deklarojnë interesat e biznesit, tregtare dhe financiare, ose aktivitetet e ndërmarra për përfitime financiare, të cilat mund të krijojnë një konflikt të mundshëm interesi. Në situatat e konfliktit të mundshëm ose të perceptuar të interesit ndërmjet detyrave zyrtare dhe

interesave private të zyrtarëve publikë, ata duhet të zbatojnë masat e përcaktuara për zvogëlimin ose eliminimin e konfliktit të interesit.

6. Zyrtarët publikë nuk duhet të përdorin në asnjë moment dhe në mënyrë të parregullt pagesat, pronën, shërbimet ose informacionet publike të përftuara gjatë kryerjes së detyrës, ose për shkak të detyrave të tyre zyrtare, në interes të veprimtarive që nuk lidhen me punën e tyre zyrtare.

7. Zyrtarët publikë duhet të veprojnë në përputhje me masat e përcaktuara me ligj ose me politikat administrative, në mënyrë që pas largimit nga pozicionet e tyre zyrtare, të mos përfitojnë në mënyrë të parregullt nga posti i mëparshëm.

## III. Informacioni mbi pasurinë

8. Zyrtarët publikë, në përputhje me pozitën që kanë, dhe siç lejohet ose kërkohet nga ligji dhe politikat administrative, duhet të respektojnë kërkesat për të deklaruar ose bërë publike pasuritë dhe detyrimet personale, si dhe, nëse është e mundur, ato të bashkëshortëve dhe/ose të personave në ngarkim.

## Iv. Pranimi i dhuratave dhe favoreve të tjera

9. Zyrtarët publikë nuk duhet të kërkojnë ose pranojnë, drejtpërdrejt ose tërthorazi, dhurata ose favore të tjera që mund të ushtrojnë ndikim në ushtrimin e funksioneve të tyre, realizimin e detyrave ose gjykimin e tyre.

## V. Informacioni konfidencial

10. Çështjet e natyrës konfidenciale në posedim të zyrtarëve publikë duhet të ruhen konfidenciale, përveç rastit kur kërkohet ndryshe e në mënyrë rigoroze nga legjislacioni vendas, kryerja e detyrës ose nevojat e drejtësisë. Kufizime të tilla duhet të zbatohen edhe pas përfundimit të marrëdhënies së punës.

**vI. Veprimtaria politike**

II. Veprimtaria politike ose veprimtari të tjera të zyrtarëve publikë jashtë fushëveprimit të pozicioneve përkatëse, në përputhje me ligjet dhe politikat administrative, nuk duhet të jenë të tilla që të dëmtojnë besimin e publikut në kryerjen e paanshme të funksioneve dhe detyrave të tyre.

**Shoqata Kombëtare e Menaxhimit të Gjykatave (SHKMGj/naCM)**

Model i një kodi sjelljeje për profesionistët e gjykatave

*Parathënie*

Puna në gjyqësor është e lidhur ngushtë me besimin e publikut. Themelet e shoqërisë sonë mbështeten pjesërisht tek aftësia e qytetarëve për të gjykuar me mençuri vlerën e gjykatave dhe për ta njohur integritetin e gjyqësorit, si një degë e barabartë e qeverisjes. Profesionistët e gjykatave, të cilët punojnë për degën e gjyqësorit dhe janë besnikë ndaj këtyre vlerave, duhet të jenë përgjegjës ndaj këtij besimi. Prandaj, ky kod është një premtim personal dhe profesional kundrejt këtij besimi dhe këtyre vlerave.

*Fusha e veprimit*

Kodi vlen për të gjithë punonjësit e sistemit gjyqësor me kohë të plotë, me kohë të pjesshme dhe për punonjësit e përkohshëm, të cilët në kod janë identifikuar si profesionistë të gjykatave.

Kodi ka për qëllim të shërbejë si plotësues i kodeve përkatëse profesionale të profesionistëve të sistemit gjyqësor.

*Qytetaria*

Është thelbësore për këtë kod dhe parakusht për rregullat e tjera që çdo profesionist i gjykatës të angazhohet në përmbushjen e detyrave qytetare në një shoqëri demokratike. Këtu përfshihet respektimi i Kushtetutës së Shteteve të Bashkuara dhe i shtetit përkatës, si dhe i ligjeve federale e shtetërore, por edhe i rregulloreve ligjore. Profesionistët e gjykatës duhet të veprojnë në pajtim me detyrat ligjore, duke e vendosur besnikërinë ndaj parimeve të këtij kodi përpara besnikërisë ndaj personave apo përkatësive të tjera.

Rregulli 1: Shmangia e sjelljes së papërshtatshme dhe e krijimit të përshtypjes për sjellje të papërshtatshme në të gjitha veprimtaritë.

Rregulli 1.1 - Kryerja e detyrave të gjykatës

Një profesionist i gjykatës duhet të kryejë me besnikëri të gjitha detyrat që i caktohen, duke u përpjekur që gjatë gjithë kohës ta kryejë punën me kujdes, në mënyrë efikase, tërësore, me mirësjellje e barazi, sinqeritet, vërtetësi dhe transparencë. Profesionisti i gjykatës duhet të zbatojë si duhet urdhrat dhe rregullat e nxjerra nga gjykata, duke mos e tejkaluar autoritetin si profesionit i gjykatës.

Rregulli 1.2 - Shmangia e sjelljes së papërshtatshme

Profesionisti i gjykatës duhet të shmangë si sjelljet e papërshtatshme, ashtu edhe krijimin e një përshtypjeje se mund të ketë sjellje të papërshtatshme. Profesionisti i gjykatës duhet të shmangë ndikimet e papërshtatshme nga biznesi, familja, pozicioni, partia, ose nga persona të caktuar. Një profesionist gjykate duhet t'i shmangë aktivitetet që mund të venë në dyshim dinjitetin e gjykatës.

Rregulli 1.3 - Paanshmëria

Profesionisti i gjykatës duhet ta kryejë punën pa paragjykime apo ndikime të njëanshme, duke përfshirë, por pa u kufizuar vetëm te njëanshmëria ose paragjykimi për shkak të racës, gjinisë, ngjyrës së lëkurës, fesë, moshës, orientimit seksual, origjinës kombëtare, gjuhës, statusit martesor, statusit socio-ekonomik,ose problemeve fizike apo mendore.

Rregulli 1.4 - Respekti për të tjerët

Profesionisti i gjykatës duhet t'i trajtojë me dinjitet, respekt dhe mirësjellje palët ndërgjyqëse, bashkëpunëtorët dhe të gjithë ata që bashkëveprojnë me gjykatën.

Rregulli 1.5 - Përfshirja në veprime për të cilat përballesh me gjykatën

Profesionisti i gjykatës duhet të njoftojë autoritetin përkatës sa herë që vetë ai ose ajo, dikush në familjen e tij ose të saj, apo kur kushdo me të cilët ai/ajo ka një marrëdhënie të ngushtë personale arrestohet, është palë në një çështje, ose është përfshirë zyrtarisht në çfarëdolloj veprimtarie që është në pritje të vendimit të një gjykate.

Rregulli 1.6 - Shmangia e privilegjeve

Profesionisti i gjykatës duhet ta përdorë pozicionin zyrtar vetëm për qëllimin e synuar nga pozicioni. Profesionisti i gjykatës nuk duhet ta përdorë pozicionin (me dashje ose jo) për të siguruar privilegje të pajustifikuara, ose përjashtime për vete ose për të tjerët. Profesionisti i gjykatës nuk duhet të bëjë favore të veçanta për askënd, pavarësisht nëse i ofrohet apo jo shpërblim për favorin në fjalë.

Profesionisti i gjykatës nuk duhet të përpiqet të përfitojë nga aksesi i privilegjuar që ka te gjyqtarët dhe dosjet e gjykatës, me qëllimin arritjen e ndonjë interesi personal që ka lidhje me një çështje, dhe as nuk duhet të përfshihet në diskutime të njëanshme me gjyqtarët, për çështje që kanë lidhje me punën e gjykatës.

Rregulli 1.7 - Ndihmesa për palët ndërgjyqëse

Profesionisti i gjykatës është përgjegjës për kërkesat që lidhen me procedurat standarde të gjykatës, por nuk duhet të japë këshilla juridike, nëse kjo gjë nuk kërkohet si pjesë e pozicionit zyrtar.

Rregulli 2: Përmbushja e detyrave me paanshmëri dhe kujdes. Rregulli 2.1 - Gjykimi i pavarur
Profesionisti i gjykatës duhet të shmangë marrëdhëniet që do të dëmtonin paanësinë dhe gjykimin e pavarur. Profesionisti i gjykatës duhet të jetë vigjilent ndaj konflikteve të interesit dhe të sigurohet që interesat e jashtme nuk janë kurrë të shtrira deri në atë pikë ose të një natyre të tillë që do ta pengonte aftësinë e tij për të përmbushur detyrat gjyqësore.

Rregulli 2.2 - Marrëdhëniet personale

Profesionisti i gjykatës duhet të rekrutojë, përzgjedhë dhe krijojë mundësi për zhvillimin e personelit në bazë të njohurive, aftësive, kompetencave dhe faktorëve të mirëfilltë të punës, jo në bazë të favorizimit. Profesionisti i gjykatës duhet të shmangë emërimin, caktimin ose mbikëqyrjen e drejtpërdrejtë të një anëtari të familjes, ose përpjekjen për të ushtruar ndikim për punësimin ose avancimin në karrierë të një anëtari të familjes. Kur për shkak të rrethanave diktohet puna e drejtpërdrejtë me një anëtar të familjes, atëherë profesionisti i gjykatës duhet ta raportojë këtë rrethanë tek autoriteti përkatës, të vlerësojë si duhet situatën dhe të ndërmarrë veprime korrigjuese në momentin e parë të mundshëm.

Rregulli 2.3 - Sjellja e pahijshme e të tjerëve

Profesionisti i gjykatës duhet të ketë pritshmërinë që edhe profesionistët e tjerë të respektojnë rregullat e parashikuara në këtë kod. Profesionisti i gjykatës duhet t'i raportojë autoritetit përkatës sjelljen e çdo profesionisti tjetër gjyqësor që e shkel këtë kod, duke përfshirë, por pa u kufizuar në konfliktet e mundshme të interesit që lidhen me detyrat përkatëse, si dhe përpjekjet për të ushtruar ndikim në mënyrë të papërshtatshme mbi kryerjen e këtyre detyrave.

Rregulli 2.4 - Përpjekjet për të ushtruar ndikim

Profesionisti i gjykatës duhet t'i raportojë menjëherë autoritetit përkatës lidhur me çdo përpjekje për të detyruar një person që t'i shkelë këto rregulla.

Rregulli 2.5 - Ruajtja me kujdes e të dhënave

Profesionisti i gjykatës nuk duhet të shkatërrojë, ndryshojë, falsifikojë, shtrembërojë, regjistrojë me një datë të mëparshme, apo të hedhë ndonjë të dhënë që i kërkohet nga të tjerë në dosjet që janë nën kontrollin e gjykatës.

Rregulli 2.6 - Kërkesat ligjore

Profesionisti i gjykatës duhet të ruajë konfidencialitetin e kërkuar ligjërisht të gjykatës, duke mos i dhënë informacion konfidencial asnjë personi të paautorizuar, për asnjë lloj qëllimi. Profesionisti i gjykatës i jep informacion konfidencial individëve të caktuar që janë të autorizuar për ta marrë këtë informacion për shkak të statutit të tyre, vendimit të gjykatës, ose politikave administrative.

Rregulli 2.7 - Diskrecioni

Profesionisti i gjykatës duhet të trajtojë me respekt jetën personale të palëve ndërgjyqëse, publikut, ankimuesve dhe punonjësve të tjerë. Ai/ajo duhet ta shpërfillë informacionin që ligjërisht nuk mund ose nuk duhet të merret në konsideratë. Ai/ajo duhet të gjykojë me kujdes në peshimin e kredibilitetit të të dhënave nga interneti dhe të tregojë kujdes në verifikimin e identitetit.

Profesionisti i gjykatës duhet ta trajtojë informacionin personal ose të ndjeshëm me të njëjtin kujdes/maturi që do të dëshironte që të tjerët ta përdornin në një rast të ngjashëm këtë lloj informacioni rreth tij.

Rregulli 2.8 - Përdorimi i duhur i burimeve publike

Profesionisti i gjykatës duhet t'i përdorë burimet, pasurinë dhe fondet që janë nën kontrollin e tij/saj me ndershmëri dhe vetëm në përputhje me procedurat e përshkruara.

Rregulli 3: Realizimi i aktiviteteve të jashtme për të minimizuar rrezikun e konfliktit me pozicionin zyrtar.

Rregulli 3.1 - Puna jashtë gjykate

Puna në gjykatë duhet të jetë punësimi parësor i një profesionisti të gjykatës. Profesionisti i gjykatës duhet të shmangë aktivitetet e jashtme, duke përfshirë punësimin jashtë gjykatës, aktivitetet e biznesit, madje edhe punësimin dhe aktivitetet e biznesit që realizohen pas orarit të shërbimit gjyqësor në subjekte që ndikojnë negativisht në degën e gjyqësorit dhe në profesionalizmin e vet.

Profesionisti i gjykatës duhet të njoftojë autoritetin përkatës përpara se të pranojë një punë, ose të angazhohet në një aktivitet biznesi jashtë detyrave të gjykatës. Profesionisti i gjykatës nuk duhet të kërkojë dhe as të pranojë ndonjë kompensim ose pagesë, përveç asaj që merr nga punëdhënësi për punën e kryer gjatë punësimit publik. Sidoqoftë, profesionistët e gjykatave mund të angazhohen në punësim të jashtëm, për sa kohë që kjo nuk bie ndesh me përmbushjen e përgjegjësive të tyre zyrtare, apo nuk e shkel këtë kod.

Rregulli 3.2 - Pagesat dhe kufizimet pas punësimit

Gjatë ose pas punësimit në gjykatë, profesionisti i gjykatës nuk duhet të përfaqësojë një interes tregtar dhe nuk duhet të hyjë në biznes me gjykatën e tij/saj, me përjashtim të rastit kur interesi i punësimit dhe interesi tregtar i bëhen plotësisht të ditura gjykatës dhe miratohen nga autoriteti përkatës drejtues i saj.

Rregulli 3.3 - Shmangia e dhuratave

Profesionisti i gjykatës nuk duhet të kërkojë, pranojë, bjerë dakord të pranojë, ose të japë ndonjë dhuratë, favor ose hua, qoftë për vete ose për llogari të një personi tjetër, bazuar në një ujdi të qartë ose të nënkuptuar për ushtrimin e ndikimit mbi aktivitetin zyrtar të gjykatës.

Rregulli 3.4 - Zbulimi i informacionit financiar

Profesionisti i gjykatës duhet të zbulojë me hollësi të gjitha interesat apo marrëdhëniet financiare të kërkuara me ligj, rregulla ose rregullore.

Rregulli 4: Shmangia nga aktiviteti i papërshtatshëm politik. Rregulli 4.1 - Shmangia nga aktiviteti i papërshtatshëm politik

Profesionisti i gjykatës gëzon të drejtën e votës dhe inkurajohet ta ushtrojë atë si pjesë e të drejtave qytetare. Angazhimi në një aktivitet politik duhet të bëhet vetëm si qytetar privat dhe vetëm në përputhje me ligjet e shtetit, ose rregullat e gjykatës. Profesionisti i gjykatës duhet të marrë pjesë në aktivitete të tilla vetëm jashtë orarit të punës, duke përdorur vetëm

burime jogjyqësore. Profesionisti i gjykatës nuk duhet ta përdorë pozitën ose titullin që mban brenda sistemit gjyqësor me qëllimin për të ushtruar ndikim mbi të tjerët.

Me përjashtim të rasteve kur profesionisti gjyqësor e fiton përmes zgjedhjeve pozitën në gjykatë, fushata duhet të realizohet jashtë orarit të punës, ose të merret leje e papaguar nga puna, pas deklarimit të qëllimit për të kandiduar. Nëse zgjidhet, profesionisti i gjykatës duhet të japë dorëheqjen nga posti në gjykatë, përveç rastit kur individi në fjalë mban një pozicion politik që nuk krijon konflikt interesi dhe as nuk ndërhyn në aftësinë e personit për të kryer detyrat e gjykatës.

Miratuar nga Bordi i SHKMGJ-së, më datë 27 tetor 2007.

2024

# Moduli i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore

# UDHËZUES MËSIMOR

# MODULI I MENAXHIMIT TË BURIMEVE NJERËZORE

## UDHËZUES MËSIMOR

**Tabela e Përmbajtjes**

**Guidë për Lektorët**

Moduli i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore u ofron nëpunësve civil gjyqësor bazat dhe elementët më të rëndësishëm që lidhen me administrimin (menaxhimin) e burimeve njerëzorë. Ky modul do të zhvillohet për 3 ditë dhe përbëhet nga 7 seksione si më poshtë:

· Hyrje në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore në gjykata
· Diversiteti
· Marrëdhëniet me punonjësit
· Orientimi
· Vlerësimi i performancës
· Vështrim i përgjithshëm mbi statusin e nëpunësve civil gjyqësor
· Ngacmimi seksual
· Komunikimi efektiv

**Shënime për Lektorët**

Struktura mësimore përfshin përmbajtjen materiale për secilën temë në një program të përgjithshëm prej ….. orësh. Kjo strukturë ndjek formatin e bazuar në kolona. Kolona në të djathtë paraqet përmbajtjen materiale, materialet e përshtatshme për kursin dhe prezantimet virtuale për çdo temë. Shënimet e trajnimit për lektorët gjendën në seksionin e shënimeve të prezantimit Power Point.

Natyrisht, struktura mësimore nuk ka për qëllim t'i kufizojë lektorët. Për çdo temë, çdo lektor mund të shtojë, fshijë ose modifikojë përmbajtjen bazë për të pasqyruar përvojën dhe njohuritë e tij dhe të pjesëmarrësve mbi temat përkatëse. Për më tepër çdo lektor mund t'i përshtasë aktivitetet e sugjeruara mësimore sipas stilit të vet unik të mësimdhënies dhe sipas nevojave të pjesëmarrësve.

Lektorët duhet të përdorin formularët për Burimet Njerëzore që përdoren aktualisht në Shqipëri sipas nevojës, si për shembull, Formularin e Vlerësimit të Performancës dhe formulatë të tjerë që lidhen me njoftimet për punë.

**Aktivitetet e Pjesëmarrësve**

Në këtë modul, pjesëmarrësve u lehtësohet procesi i të mësuarit përmes materialeve mbështetëse që mund të lexojnë, leksioneve, aktiviteteve individuale ose në grupe të vogla dhe prezantimeve nga ana e vetë pjesëmarrësve. Materialet janë fragmente konceptuale të shkëputura nga puna kërkimore mbi menaxhimin e burimeve njerëzore dhe mbi teorinë e organizimit, të përdorura për aktivitetet e MBNj-së në gjykata. Leksionet janë përpunuar në një mënyrë të tillë që të shtjellojnë dhe shpjegojnë qartë çështjet kryesore në materialin konceptual, si dhe me synimin që të sqarojnë proceset dhe hapat e përshkruar në material. Në përfundim, aktivitetet janë ideuar në mënyrë të tillë që t'i japin pjesëmarrësve një përvojë paraprake në realizimin e proceseve të MBNj-së, nga fillimi deri në fund.

Aktivitetet e pjesëmarrësve janë shënuar në strukturën e përgjithshme të përmbajtjes, në sesionet përkatëse ku ato do të përdoren. Për çdo aktivitet, jepet një faqe përmbledhëse ku shpjegohet mënyra e realizimit të tij. Përshkrimi i vetë aktiviteteve jepet në faqe të veçanta, për të lehtësuar procesin e shumëfishimit të tyre. Lektori inkurajohet të përfshijë edhe strategji të tjera për t'i angazhuar pjesëmarrësit dhe për t'i mbajtur ata aktivë gjatë procesit mësimor, për shembull, duke bërë pyetje rreth temës përpara prezantimit të hollësishëm të saj, duke nxitur diskutimet dhe komentet sipas perspektivave të tyre, etj.

**Objektivat e Mësimorë**

Pas përfundimit të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje të:

1. Përshkruajnë aspekte unike të burimeve njerëzore në gjykatë;
2. Identifikojë legjislacionin që rregullon statusin e nëpunësve civil gjyqësor dhe ndikimin e tij në ecurinë profesionale;
3. Identifikojë strategji për parashikimin, parandalimin dhe zgjidhjen e problemeve që mund të shfaqen në ambientet e punës;
4. Përshkruajë aspekte thelbësore të performancës individuale dhe vlerësimit të saj;
5. Identifikojë dhe analizojë problemet e motivimit;
6. Ndërgjegjësohet për politikat që trajtojnë ngacmimin seksual në vendin e punës;
7. Kuptojë stilet e ndryshme të komunikimit dhe të tregojë aftësi efektive komunikimi në ekip;
8. Zbatojë strategji për të ndërtuar dhe pasur ekipe efektive.

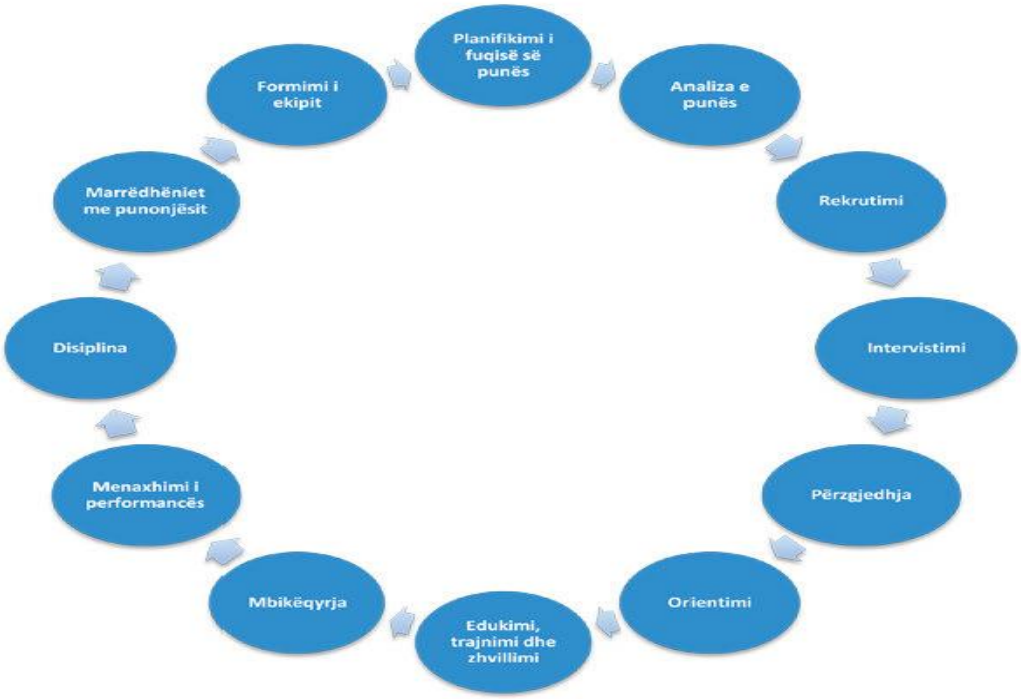
**STRUKTURA**

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 - 10:30 | Hyrje në menaxhimin e burimeve njerezore ne gjykata |
| 10:30 - 12:00 | Ushtrime |
| 13:00 – 14:30 | Diversiteti |
| 14:30 – 16:00 | Ushtrime |
| **Dita 2** | |
| 09:00 - 11:00 | Marredheniet midis punonjesve |
| 11:00 - 12:00 | Diskutime/ushtrime |
| 13:00 - 14:30 | Orientimi |
| 14:30 - 16:00 | Diskutime/Ushtrime |
| **Dita 3** | |
| 09:00 - 10:00 | Vleresimi i performances |
| 10:00 - 11:30 | Ushtrime |
| 12:00 - 13:00 | Veshtrim i pergjithshem mbi statusin e NCGJ |
| 13:00 -14:00 | Praktikë/ushtrime |
| 14:00 – 14:30 | Ngacmimi Seksual |
| 14:30 – 15:00 | Praktike/Diskutime |
| 15:00 – 15:30 | Komunikimi efektiv |
| 15:30 – 16:00 | Diskutime/ushtrime |

KREU I PARË:
HYRJE NË MENAXHIMIN E BURIMEVE NJERËZORE NË GJYKATA

Modul i Menaxhimit të Burimeve Njerëzor (MBNj) trajton rolin qendror dhe kritik të menaxhimit të burimeve njerzore së në gjykata, nisur nga fakti se gjykatat janë një degë e qeverisjes ku menaxhimi administrativ, kapaciteti i burimeve njerezore jane pjesë kryesore si dhe ku orientimi drejt shërbimit është i dukshëm (matshëm). Nëpunësit Civil Gjyqësor (NCGJ) duhet së pari, të kuptojnë cilat janë bazat e menaxhimit të burimeve njerëzore.

Njohuritë bazë mbulojnë të gjithë elementet e një qasjeje sistematike të MBNj-së, duke përfshirë: analizën e punës, aspekte që lidhen me rekrutimin dhe statusin e NCGJ, menaxhimin dhe vlerësimin e performancës, ndërvepriminn dhe komunikimi efektiv në gjykatë, koordinimin, punën në grup, diversitetin.




Sistemet gjyqësore me performancë të lartë marrin më të mirën e punonjësve të tyre, pavarësisht se çfarë u ngarkohet, ose çfarë pune kanë për të bërë. Gjatë procesit të rekrutimit, përzgjedhjes, mbikëqyrjes dhe vlerësimeve të performancës, gjykatat pasqyrojnë vlerat dhe standardet e tyre.

Qëllimi i tyre nuk duhet të jetë menaxhimi i mirë i burimeve njerëzore në nivelin e një gjykatë mediokre. Në fakt, qëllimi është pasja e një gjykate me performancë të lartë dhe që është dukshëm në shërbim të publikut.

Gjyqësori ia kushton pjesën më të madhe të buxhetit pagave/përfitimeve dhe shpenzimeve të tjera. Por, shërbimet që ofrojnë gjyqtarët dhe NGGJ e gjykatave, janë të një natyrë të ndryshme nga shërbimet e ofruara nga institucionet e tjera.

Për shkak se paanshmëria dhe pavarësia janë vlerat kryesore të gjyqësorit, MBNj-ja duhet të jetë e drejtë dhe objektive. Pra, duhet të punësohen, trajnohen, vlerësohen dhe promovohen punonjës të duhur mbi atë që do të shërbejnë, japin dhe pasqyrojnë. MBNj-ja është jetike për misionin e gjykatës.

Me të drejtë, filozofia e MBNj-së, struktura dhe vendimet e gjyqësorit drejtohen nga pavarësia gjyqësore. Ndërkohë që gjyqësori kërkon dhe merr burime nga degët e tjera, MBNj-ja duhet të jetë nën kontrollin e gjykatës, si dhe e pavarur në filozofi dhe praktikë nga çdo ndikim i jashtëm.

Menaxhimi i burimeve njerëzore në gjyqësor duhet të bëhet në mënyrë dinjitoze, të kryhet siç duhet, duke qenë njëkohësisht edhe energjik, edhe i saktë, por edhe kreativ. Ofruesit e shërbimeve me cilësi të lartë, qofshin ata në sektorin privat apo në sektorin publik, përcaktojnë standardin, kundrejt të cilit duhet të maten shërbimet gjyqësore.

Statusi, mbikëqyrja, trajnimi dhe paanshmëria duhet të jenë të barabarta me institucionet e tjera, ose të një standardi edhe më të lartë se ai i punëdhënësve të tjerë, qofshin ata të sektorit publik, apo privat. Sistemi gjyqësori duhet të krijojë kushtet dhe ofrojë mundësi me qëllim qënien e një punëdhënësi model.

***MBNj-ja efektive, jo vetëm që mundëson performancën, por rrit gjithashtu edhe moralin, perceptimet e punonjësve mbi drejtësinë dhe vetëvlerësimin e tyre.*** Me udhëheqjen e duhur, MBNj-ja kontribuon në krijimin e domethënies dhe krenarisë, përtej shpërblimit të një page. ***Menaxhimi i burimeve njerëzore pasqyron qëllimet dhe përgjegjësitë e qëndrueshme të gjykatave.***

Në të shkuarën, menaxhimi i burimeve njerëzore nuk nënkuptonte gjë tjetër veçse përgatitjen e borderosë dhe plotësimin me korrektësi të formularëve. Me fjalë të tjera, menaxhimi i burimeve njerëzore shihej më shumë si një rol administrativ, sesa si rol strategjik e thelbësor për suksesin e sistemit gjyqësor.

Sot, MBNj-ja është procesi tërësor që fillon me meritokraci në rekrutim, të drejta dhe detyrime të qarta, status të mirëpërcaktuar, perspektive për lëvizje brenda sistemit, trajnim, kompensim financiar dinjitoz, zhvillimin e politikave që lidhen me të, si dhe zhvillimit të strategjive për t'i mbajtur punonjësit në gjykata. Si fushë, MBNj-ja ka pësuar shumë ndryshime përgjatë njëzet viteve të fundit, duke marrë një rol edhe më të rëndësishëm në gjykatat e ditëve të sotme.

Është e nevojshme të theksohet që në fillim të këtij materiali, që çdo këshill gjykate, kryetar, zëvendëskryetar, kancelar apo punonjës në njësinë e burimve njerëzore, luan rol të rëndësishëm në menaxhimin e këtyre burimeve. Vetëm fakti që Këshilli i Lartë Gjyqësor ka rol qendror lidhur me MBNj-në për të gjitha gjykatat shqiptare, nuk do të thotë që drejtuesit individualë të gjykatave nuk do t'i kryejnë të gjitha detyrat e lidhura me MBNj-në, ose të paktën disa prej tyre, në gjykatat përkatëse.

**AKTIVITETI 1A: FORMIMI I EKIPIT**
**Udhëzime**

**Qëllimi:** Ky aktivitet promovon punën në ekip (grup), duke krijuar ndërveprim brenda grupit, gjë që do të përmirësojë aktivitetet e ardhshme të parashikuara në këtë modul.

**Udhëzime:** Ndajeni klasën në ekipe prej 2/3 pjesëmarrësish. Secili prej ekipeve duhet të realizojë veprimet e mëposhtme:

1. Caktimi i emrit për ekipin dhe ndarja e roleve sipas oranigramës së një gjykate.
2. Propozimi i motos së ekipit.
3. Cili është roli kryesor i eprorit (sipas hierarkisë)?
4. Cili është roli i çdo punonjësi në gjykatë dhe pse secili punonjës ka vlerën e vet?
5. Pse janë të rëndësishme burimet njerëzore në sistemin gjyqësor?

**Burime dhe referenca:** Materiali për lexim në Kreun e Parë: Hyrje në MBNj-në në gjykata.
**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

**AKTIVITETI 1B: VETËVLERËSIM I MBNJ-SË**
**Udhëzime**

**Qëllimi:** Rritja e ndërgjegjësimit mbi fushën e MBNj-së dhe realizimi i një vetëvlerësimi lidhur me nevojat e të nxënit.

**Udhëzime:** Kërkojuni pjesëmarrësve të plotësojnë formularin e vetëvlerësimit të MBNj- së në lidhje me njohuritë vetjake, aftësitë dhe mundësitë që kanë, lidhur me kompetencat e burimeve njerëzore. Në grupe të vogla, kërkojuni pjesëmarrësve të identifikojnë tri fushat kryesore të identifikuara në procesin e vetëvlerësimit.

**Burime dhe referenca:** Materiali për Aktivitetin 1b që do t'i shpërndahet pjesëmarrësve: "Vetëvlerësim i MBNj-së".

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

AKTIVITETI 1B: VETËVLERËSIM I MBNJ-SË

Material për pjesëmarrësit

**Udhëzime:** Ju lutemi, plotësoni vlerësimin e mëposhtëm për njohuritë dhe aftësitë personale, që lidhen me kompetencat e mëposhtme të BNj-ve.

*1. Vizioni dhe qëllimi*

Të larta = 1; Të ulëta = 5

| Njohuritë, aftësitë dhe sjellje | | |
|---|---|---|
| | Njohja e qëllimeve dhe përgjegjësive të Udhëzimeve të Kurrikulës së Gjykatave dhe zbatimi i tyre në Menaxhimin e Burimeve Njerëzore. | |
| | Njohuri mbi mënyrën se si burimet njerëzore i mbështesin të gjitha kompetencat bazë. | |
| | Njohuri mbi misionin, vizionin dhe vlerat e gjyqësorit dhe mënyrën e menaxhimit të burimeve njerëzore në mbështetje të vizionit. | |
| | Aftësia për të zhvilluar një vizion strategjik për gjyqësorin, nëse ky vizion mungon, dhe për ta zbatuar atë në menaxhimin e burimeve njerëzore. | |
| | Aftësia për të artikuluar mënyrën se si standardet etike aplikohen mbi politikat, procedurat dhe praktikat e burimeve njerëzore. | |
| | Aftësia për të kontrolluar dhe marrë përsipër përgjegjësitë e lidhura me burimet njerëzore dhe aftësia e pozicionimit të gjyqësorit si punëdhënës model. | |
| | Njohuri mbi mënyrën se si burimet njerëzore që menaxhohen siç duhet kontribuojnë në krijimin e një mjedisi të shëndetshëm pune dhe për pasjen e punonjësve produktivë dhe të përkushtuar në gjykata. | |
| | Aftësia për t'u siguruar që Menaxhimi i Burimeve Njerëzore në gjyqësor është i pavarur në filozofi, formë dhe praktikë. | |
| | Aftësia për krijuar një vend pune gjithëpërfshirës, pa diskriminim dhe pa paragjykime për shkak të moshës, gjinisë, racës, përkatësisë etnike dhe/ ose fesë. | |

*2. Bazat e Burimeve Njerëzore*
Të larta = 1; Të ulëta = 5

| Njohuritë, aftësitë dhe sjellje | | |
|---|---|---|
| | Aftësia për të tërhequr, zhvilluar, motivuar dhe mbajtur punonjësite aftë (profesionistë). | |
| | Aftësia për të hartuar dhe për të përditësuar politikat dhe rregulloret e gjyqësorit lidhur me burimet njerëzore. | |
| | Hartimi i përshkrimeve të punës dhe aftësia për mbikëqyrjen e përdorimit të tyre. | |
| | Aftësia për mbikëqyrjen e proceseve të orientimit për punonjësit e marrë në punë rishtazi. | |
| | Njohuri mbi vlerësimin e performancës së punonjësve dhe metodat e menaxhimit të performancës. | |
| | Njohuri lidhur me mënyrën e përcaktimit të vendeve të punës, përcaktimin e pritshmërive për performancën, dhe si lidhen ato me qëllimet dhe objektivat e gjyqësorit. | |
| | Aftësia për mbikëqyrjen e monitorimit dhe vlerësimit të performancës, për të identifikuar problemet e institucionit dhe për të gjetur zgjidhje për këto probleme. | |
| | Aftësia për vlerësimin e performancës individuale, analizave të punës dhe feedback-ut. | |
| | Njohuri mbi parimet dhe metodat e dokumentimit të performancës, problemeve të sjelljes dhe veprimeve të personelit. | |
| | Njohuri mbi mënyrën e këshillimit, disiplinimit, transferimit dhe ndërprerjes së marrëdhënieve të punës me punonjësit problematikë, dhe të dish se kur është momenti i duhur për këto veprime. | |

*3. Menaxhimi dhe mbikëqyrja*
Të larta = 1; Të ulëta = 5

| Njohuritë, aftësitë dhe sjellje | | |
|---|---|---|
| | Aftësi për krijimin e politikave dhe procedurave të lidhura me burimet njerëzore dhe për rregullat e punës që janë të harmonizuara me qëllimet dhe me vizionin strategjik të gjyqësorit. | |
| | Aftësi për baraspeshimin e nevojës për rregulla, strukturë dhe konsistencë, përkundrejt nevojës për kohezion të institucionit dhe për fleksibilitet, sa i përket gjykatave, si dhe çështjeve të burimeve njerëzore. | |
| | Aftësi për organizimin e punës dhe caktimin e punës te punonjësit e duhur. | |

| | | |
|---|---|---|
| | Aftësi për të krijuar një model lidhur me inkurajimin, mentorimin, drejtimin, këshillimin dhe zgjidhjen e problemeve të punonjësve. | |
| | Aftësi efektive për mbikëqyrje, në veçanti aftësi për ofrimin e udhëzimeve dhe mbështetjes së nevojshme, pa bërë mikromenaxhim. | |
| | Aftësi për t'i motivuar individët dhe grupet për të përmirësuar performancën, duke përfshirë edhe njohjen e punës/kontributit, lavdërimin dhe shpërblime të tjera. | |
| | Aftësi për t'i dëgjuar vartësit dhe për të bashkëpunuar me ta, si dhe për të siguruar që edhe individët e tjerë në gjyqësor bëjnë të njëjtën gjë. | |
| | Aftësi për të parashikuar sfida të reja dhe për ta udhëhequr e menaxhuar ndryshimin e gjyqësorit, si dhe menaxhimin e burimeve njerëzore të tij. | |
| | Aftësi për krijimin e një ambienti pune, ku nuk ekziston ngacmimi seksual. | |

**KREU I DYTË: DIVERSITETI**

*Diversiteti dhe multikulturalizmi*

Shumë njerëz i përdorin termat diversitet dhe multikulturalizëm si sinonime të njëra-tjetrës, por, në fakt ka dallime të mëdha midis tyre. Diversiteti përkufizohet si dallimet që ekzistojnë ndërmjet njerëzve. Këto dallime përfshijnë racën, gjininë, orientimin seksual, besimin fetar, historitë e tyre, statusin socio-ekonomik dhe shumë më tepër se kaq. Nëse flasim rreth diversitetit, bazuar në këndvështrimin e burimeve njerëzore, atëherë kuptojmë se në këtë rast, termi i referohet më tepër një grupi rregullash, të cilat janë në pajtim me standardet e kërkuara. Multikulturalizmi shkon shumë më thellë sesa diversiteti, duke u përqendruar të përfshirja, mirëkuptimi dhe respekti, si dhe duke i kushtuar vëmendje pabarazive në shoqëri.

*Paragjykimet e fshehura*

Paragjykimet e fshehura i referohen qëndrimeve ose stereotipave, të cilat kanë ndikim mbi mënyrën tonë të të kuptuarit, të vepruarit dhe rrjedhimisht edhe në vendimmarrjet tona, në mënyrë të pandërgjegjshme. Këto paragjykime, të cilat përfshijnë si gjykime pozitive, ashtu edhe gjykime negative, vihen në veprim në mënyrë të pandërgjegjshme dhe pa dijeninë apo kontrollin tonë.

Të ngulitura fort në subkoshiencën tonë, këto paragjykime janë të ndryshme nga paragjykimet e njohura, të cilat njihen ndryshe si paragjykimet e shprehura, dhe individët mund të zgjedhin t'i mbajnë ato të fshehura, për të qenë korrekt në aspektin social dhe politik. Paragjykimet e fshehura në përgjithësi, nuk janë të lehta për t'u konstatuar. Kjo mund të realizohet (kuptohen) vetëm nëpërmjet reflektimeve të thella dhe një procesi të mësuari, që sjell ndryshime të thella tek njeriu. Duke qenë se paragjykimet e fshehura janë një proces automatik, vetjak dhe i pandërgjegjshëm, kur na ndodh të mendojmë në mënyrë diskriminuese për shkak të pranisë së këtij paragjykimi, në fakt nuk jemi të ndërgjegjshëm se po e bëjmë këtë gjë.

Një mënyrë për të kuptuar dallimet ndërmjet paragjykimeve të fshehura dhe atyre të shprehura është kategorizimi i paragjykimeve të shprehura si "keqdashëse" dhe i paragjykimeve të fshehura si "të paditura". Paragjykimet e fshehura janë "virusi i mundësive të barabarta" që e ka çdokush, pavarësisht se cilit grupi i përket. Ajo çfarë është më e rëndësishme për t'u kuptuar është fakti se, edhe pse shumica e njerëzve nuk janë në përgjithësi keqdashës, të gjithë njerëzit kanë paragjykime të fshehura. Ne jemi të gjithë "të paditur", pra, me pak fjalë jemi njerëz me aftësinë për

të mësuar, reflektuar dhe për t'u rritur.

Lidhjet e brendshme që ne krijojmë në subkoshiencë na bëjnë të kemi ndjenja dhe qëndrime rreth njerëzve të tjerë, mbështetur në karakteristika të tilla si: raca, përkatësia etnike, mosha dhe pamja e jashtme etj.. Këto lidhje formohen përgjatë jetës së njeriut si "skema", duke filluar që në moshë të hershme, përmes ekspozimit ndaj mesazheve të drejtpërdrejta dhe të tërthorta nga familjet, miqtë dhe ambienti social-kulturor.

Sipas Jerry King, profesor i së drejtës në Universitetin e Kalifornisë (UCLA), "Skemat janë thjesht modele të njohurive, të cilat na ndihmojnë t'i organizojmë shembujt specifikë në kategori më të gjera". Këto skema nuk ekzistojnë vetëm për objektet, por edhe për njerëzit. Ne i kategorizojmë vetvetiu njerëzit sipas moshës, gjinisë, racës dhe rolit të tyre. Në momentin kur një individ futet brenda një kategorie të caktuar, aktivizohen kuptime specifike të lidhura me këtë kategori, të cilat ushtrojnë ndikim mbi bashkëveprimin që ne krijojmë me atë individ".

*Heqja e paragjykimeve*

Lajmi i mirë është që paragjykimet janë të ndryshueshme dhe mund të mësojmë t'i heqim. Gjithsesi, nëse nuk u kushtohet vëmendja e duhur, ato me kalimin e kohës bëhen si një lloj llastiku, pra, ka gjasa që ato të rikthehen sërish me konfigurimin e mëparshëm. Për të menaxhuar paragjykimet e fshehura, mund të përdoren nëntë hapat e mëposhtëm:

1. I thoni vetes të vërtetën. Mos harroni që çdo njeri ka preferenca dhe paragjykime të pandërgjegjshme, gjë që është plotësisht normale. Këto preferenca e paragjykime prekin shumicën, për të mos thënë të gjitha vendimet që ne marrim, përfshirë këtu edhe ato që kanë të bëjnë me njerëzit. Jini të gatshëm t'i pranoni sinqerisht këto paragjykime.
2. . Vini re se çfarë ushtron ndikim mbi vendimet tuaja. Kur merrni vendime në lidhje me njerëz të tjerë, pyeteni veten: "Si ushtrojnë ndikim në vendimet e mia perceptimet ose paragjykimet që kam"?
3. Mblidhni të dhëna rreth vetes. Një *Test i lidhjeve të fshehta* mund t'ju ndihmojë të identifikoni preferencat e pandërgjegjshme (ëëë.implicit.harvard.edu).
4. .Zgjerojeni zonën tuaj të rehatisë (konfortit). Bëni vazhdimisht përpjekje për të mësuar rreth grupeve/përkatësive të tjera dhe në ato raste kur është e mundur, ekspozojeni veten ndaj imazheve pozitive, si dhe faktorëve të tjerë që lidhen me grupet në fjalë.
5. Nxisni kuriozitetin rreth të tjerëve. Kur bashkëveproni me një person që është pjesëtar i një grupi me të cilin keni pasur shumë pak kontakte, duhet të jeni të ndërgjegjshëm se mund të ndikoheni nga stereotipa, të cilat mund të çojnë në mendime të gabuara, ose edhe negative ndaj këtij personi. Bëni përpjekje për të mësuar më tepër rreth këtij personi, si dhe grupit ku ai bën pjesë, duke pasur parasysh se bashkëveprimi me dikë nuk parashikon ose shpjegon normat e grupit të tij.
6. Zgjeroni burimet e informacionit. Në ato raste kur është e përshtatshme, merrni informacion prej njerëzve që përfaqësojnë grupe/përkëtësi ose këndvështrime të tjera.
7. Kuptojini modelet që keni si individ. Mbajini mend vendimet që merrni. Rishikojeni historikun e marrjes së vendimeve, për të parë nëse ka pasur modele që nuk kanë qenë të dallueshme më parë për ju (si, p.sh, ngjashmëria mes personave që keni patur më parë koleg apo varëtës).
8. Jini të hapur dhe kërkoni reagime prej të tjerëve. Një ndër mënyrat më të mira për të nxjerrë në pah mendimet e fshehura dhe për të identifikuar mënyrën se si ato ushtrojnë ndikim mbi sjelljen tonë, është të kërkojmë reagime nga kolegët ndaj modeleve të mundshme të preferencës që ata mund të kenë. Shumica prej nesh janë nervozë për ta bërë këtë gjë. Gjithsesi, nëse i kushtojmë vëmendje këtyre sjelljeve, atëherë mund të bëjmë diçka për to.
9. Drejtojeni gishtin nga vetja. Mos kini frikë të vini edhe veten tuaj në pikëpyetje.

*Përmbledhje*

Shpesh, gjykatat janë të ngërthyera nga aspekte kulturore, të cilat i bëjnë ato rezistente ndaj një mjedisi të caktuar. Në shumë raste, ato nuk janë të dukshme, por është e rëndësishme që të jeni të ndërgjegjshëm për mënyrën se si kultura e gjykatës ushtron ndikim mbi multikulturalizmin.

Paragjykimet e fshehura janë të shpeshta dhe të forta. Çdo njeri i ka ato, përfshirë këtu edhe ata persona që janë betuar apo e kanë detyrim ligjor për të mos qenë të njëanshëm, si: gjyqtarët, drejtuesit fetarë dhe mbrojtësit e të drejtave civile. Lidhjet e fshehta që mbajmë në vetvete shkojnë përtej kontrollit të ndërgjegjes sonë, prandaj, nuk është e thënë që ato të jenë në përputhje me qëndrimet tona të deklaruara, ose të reflektojnë ato besime, të cilat ne i mbështesim haptazi.

Zakonisht, kemi pririen të krijojmë paragjykime të fshehura që favorizojnë grupin tonë të brendshëm (ose rrjetin tonë), edhe pse studimet tregojnë se mund të kemi paragjykime të fshehura edhe ndaj vetë grupit tonë. Ky lloj klasifikimi, (pra grupi ynë i brendshëm përkundrejt grupit të jashtëm) shpesh herë, është automatik dhe i pandërgjegjshëm.

Paragjykimet e fshehura kanë efekte reale mbi sjelljen. Gjithsesi, ato janë të përpunueshme, prandaj, paragjykimet që kemi formuar mund të ndryshohen gradualisht dhe të zëvendësohen me lidhje të reja dhe më sociale. Nëse dëshirojmë të krijojmë mjedise pune të pavarura nga anësitë dhe paragjykimet, sfida jonë në këtë rast është të jemi fillimisht të ndërgjegjshëm për këto paragjykime të fshehura dhe të pyesim veten: A është kjo e drejtë? A është e drejtë nga pikëpamja sociale? A sjell kjo mjedise pune më të mira dhe më produktive?

*Për diskutime dhe reflektime të mëtejshme personale*

1. Çfarë ndryshimesh duhen bërë, për të përmbushur nevojat e një force pune që karakterizohet nga diversiteti?

2. Pse është i nevojshëm multikulturalizmi në mjedisin e punës? Cili është roli juaj si nëpunës civil gjyqësor në gjykatë, për të siguruar një forcë të larmishme pune?

**AKTIVITETI 2A: GJËRAT QË KAM MËSUAR KUR KAM QENË FËMIJË**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Një pjesë e madhe e asaj që ne vlerësojmë dhe që ndjejmë thellësisht ka të bëjë me atë që kemi mësuar kur kemi qenë fëmijë. Nëse nuk jemi të detyruar, ose nëse nuk e detyrojmë veten që t'i vëmë në pikëpyetje këto vlera, ato nuk do të ndryshojnë. Para se të mundemi t'i ndryshojmë këto vlera e ndjenja, së pari duhet të identifikojmë se cilat janë ato. Ky aktivitet do të ndihmojë në identifikimin e miteve dhe paragjykimeve që kemi mësuar që kur kemi qenë fëmijë.

**Udhëzime:** Kërkojini secilit pjesëmarrës të lexojë fletën e punës, të titulluar: *Gjërat që kam mësuar kur kam qenë fëmijë* dhe më pas jepuni atyre 15-20 minuta për të shkruar përgjigjet përkatëse. Pasi të kenë përfunduar të gjithë, bëni një diskutim dhe lejojuni pjesëmarrësve të ndajnë mes tyre përgjigjet dhe reflektimet e tyre.

**Burime dhe referenca:** Fleta e punës: *Gjërat që kam mësuar kur kam qenë fëmijë.*

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta (15 minuta për të shkruar përgjigjet dhe më pas, 15 minuta për të diskutuar).

**AKTIVITETI 2A: GJËRAT QË KAM MËSUAR KUR KAM QENË FËMIJË**

Fletë pune

**Udhëzime:** Kujtoni se çfarë keni mësuar për secilin nga grupet e mëposhtme kur keni qenë fëmijë dhe më pas, plotësoni fjalitë.

Gratë… Burrat…

Njerëzit afrikanë…

Njerëzit nga Azia Juglindore… Të bardhët…
Komuniteti rom
Komuniteti egjiptian
Turqit
Njerëzit me aftësi të kufizuara… Njerëzit e shëndoshë…
Njerëzit e dobët… Myslimanët…
Hebrenjtë… Të krishterët…
Njerëzit e varfër… Njerëzit e pasur…
Njerëzit nga klasa e mesme… Kategori të tjera?

**AKTIVITETI 2B: RAST STUDIMOR BAZUAR NË NJË NGJARJE TË VËRTETË**
Udhëzime

**Qëllimi**: Rritja e ndërgjegjësimit lidhur me paragjykimin e pandërgjegjshëm.

**Udhëzime:** Për secilin grup, caktoni një person për të mbajtur shënimet (sekretari) dhe një person si lehtësues gjatë sesionit për zgjidhjen e problemit. Grupi juaj do të ketë 30 minuta në dispozicion për këtë rast studimor.

• **Lehtësuesi:** Pas leximit të *Rastit studimor: Një ngjarje e vërtetë* në faqen vijuese, lehtësuesi përdor pyetjet e mëposhtme për të drejtuar një diskutim, ku përfshihen të gjithë pjesëmarrësit në grupet e tyre. Lehtësuesi duhet të jetë i përgatitur për ta ndarë me grupin e madh përmbledhjen e të gjithë diskutimit që u zhvillua brenda grupit të vogël.

• **Sekretari:** Roli i sekretarit është që të dokumentojë diskutimin e grupit, në mënyrë që të ndihmojë në ndarjen e komenteve dhe temave me kolegët në grupin e madh.

**Burime dhe referenca:** Aktiviteti 4b: Materiali që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve për *Rastin studimor bazuar në një ngjarje të vërtetë.*

**Kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

**AKTIVITETI 2B: RAST STUDIMOR BAZUAR NË NJË NGJARJE TË VËRTETË**
Material për pjesëmarrësit

**Përshkrimi:** Të mësosh të njohësh paragjykimin e pandërgjegjshëm dhe paragjykimin e qartë është një hap i rëndësishëm në trajtimin e problemit të diskriminimit dhe paragjykimit. Ne përballemi çdo ditë me shumë situata, për të cilat mund të ketë shumë shpjegime të mundshme mbi sjelljen e personave të tjerë. Ky aktivitet do t'ju ndihmojë për të vënë në jetë atë që keni mësuar në lidhje me paragjykimin e pandërgjegjshëm, përmes një shembulli të botës reale.

**Udhëzime:** Caktoni një sekretar dhe një lehtësues të grupit për sesionin e zgjidhjes së problemeve. Grupi juaj do të ketë 30 minuta në dispozicion për këtë rast studimor.

**Lehtësuesi:** Pas leximit të *Rastit studimor: Një ngjarje e vërtetë* në faqen vijuese, lehtësuesi përdor pyetjet e mëposhtme për të drejtuar një diskutim, ku përfshihen të gjithë pjesëmarrësit në grupet e tyre. Nuk është e nevojshme të arrihet konsensusi. Jini të përgatitur për ta ndarë me grupin e madh përmbledhjen e diskutimit që u zhvillua brenda grupit të vogël.

**Sekretari:** Roli i sekretarit është që të dokumentojë diskutimin e grupit, në mënyrë që të ndihmojë në ndarjen e komenteve dhe temave me kolegët në grupin e madh. Përdorni pjesën e pasme të kësaj flete për të mbajtur shënimet.

Pyetje:
1. Cilat mund të jenë supozimet që shpjegojnë komentet/veprimet e bëra nga stafi i hotelit?
2. Si e interpretoni skenarin? A bëhet fjalë për:
a. Një rastësi,
b. Procedurë ose politikë të keqe të hotelit,
c. Shërbim i keq klienti,
d. Paragjykim të pandërgjegjshëm (të fshehur),
e. Paragjykim të qartë (të shprehur).
3. A jeni gjendur ndonjëherë në një situatë të ngjashme? A ka shembuj në kulturën tuaj që kanë lidhje me këtë skenar?

**AKTIVITETI 2B: RAST STUDIMOR BAZUAR NË NJË NGJARJE TË VËRTETË**

Material për pjesëmarrësit

Më 29 janar 2015, gruaja në të MAJTË shkoi për të marrë dhomë në një hotel, me një çek korporate në dorë. Asaj iu tha se hoteli nuk pranon çeqe. Pasi i thanë se, në mënyrë që të mos paguante vetë për qëndrimin, hotelit i duhej të merrte autorizim për çekun e korporatës dhe se për shpenzime të rastit, do të përfshihej edhe një natë shtesë, hoteli i mbajti paratë nga karta e saj e debitit për të gjithë KOHËZGJATJEN E QËNDRIMIT (967.95 dollarë), pa i thënë asaj asgjë.

Të nesërmen në mëngjes, gruaja në të DJATHTË shkoi te recepsioni për t'u treguar për gabimin e bërë. Punonjësit i kërkuan falje dhe i thanë se do ta merrnin në telefon, sapo ta kishin zgjidhur situatën. Pas një ore, gruaja mori një telefonatë dhe u informua se çeku ishte autorizuar dhe se në kartën e saj të debitit do t'i kreditohej sërish shuma e tërhequr, sapo ajo të kthehej në hotel.

Më vonë atë pasdite, gruaja në të MAJTË shkoi në recepsion për të realizuar kreditimin e shumës në kartë. Ajo u përball me shefin e recepsionit, i cili i tha se "nuk ishte marrë miratimi për çekun", pra, tërësisht e kundërta e asaj që i ishte thënë gruas në të DJATHTË vetëm një orë më parë gjatë bisedës telefonike. Shumë e inatosur, gruaja në të MAJTË u kthye në dhomë dhe më vonë mori në telefon zyrën ekzekutive të korporatës, për të folur me menaxherin e përgjithshëm të hotelit.

Për të ndryshuar dinamikën e situatës, gruaja në të MAJTË u vesh me rrobat e profesionit të saj si infermiere, në mënyrë që gruaja në të DJATHTË të mund të takohej me menaxherin e përgjithshëm. Gruas në të DJATHTË iu tha menjëherë: "Ne i pranojmë çeqet". Pas 'bisedës së këndshme' me menaxherin e përgjithshëm, u bë kreditimi në kartë dhe çeku u pranua në 'mirëbesim'. Madje, gruas

në të DJATHTË iu dërgua në dhomë edhe diçka e vogël për shqetësimin e shkaktuar.

Gruas në të MAJTË dhe gruas në të DJATHTË iu kujtua një e vërtetë e shëmtuar: gratë si gruaja në të MAJTË nuk trajtohen njësoj si gratë si ajo në të DJATHTË....

**KREU I TRETË: MARRËDHËNIET MIDIS PUNONJËSVE**

Koncepti i marrëdhënieve me punonjësit përfshin ruajtjen e marrëdhënieve punëdhënës-punëmarrës, që kontribuon për një nivel të kënaqshëm produktiviteti, motivimi dhe morali.

Pjesa më e rëndësishme e çdo organizate janë punonjësit e saj. Punonjësit duhet të punojnë së bashku dhe të bashkëpunojnë me strukturat drejtuese, për të kryer punën në mënyrë efektive. Në përgjithësi, punonjësit e kënaqur dhe të motivuar kanë prirjen të jenë më produktiv. Por, të punuarit së bashku (në ekip) nuk është gjithmonë diçka e lehtë. Qëllimi i një programi të suksesshëm të marrëdhënieve me punonjësit është arritja e një niveli të kënaqshëm të motivimit të punonjësve. Një gjykatë mund të realizoje objektivat e qëllimet e saj vetëm nëse ka një staf administrativ të mirë kualifikuar e të qëndrueshëm e të motivuar për pune.

Menaxhimi i marrëdhënieve me stafin e gjykatës është sfidë, por ai duhet të realizohet në mënyra të tilla, që e mbajnë gjykatën në funksionim të mirë, duke i shmangur dhe parandaluar problemet, përpara se ato të ndodhin dhe duke i trajtuar problemet me shpejtësi dhe efektivitet, kur ato ndodhin. Kjo logjikë siguron punën dhe bashkëveprimin më të mirë të mundshëm ndërmjet punonjësve. Filozofitë e marrëdhënieve me punonjësit i udhëheqin vendimet e drejtuesve të gjykatave gjatë punësimit dhe rekrutimit, kompensimit, trajnimit, mentorimit, këshillimit, disiplinimit dhe ndërprerjes së marrëdhënies së punës.

Këtu duhet pasur parasysh se administrata gjyqësore bazohet në parimet e mundësive të barabarta, mosdiskriminimit, transparencës, profesionalizmit, përgjegjshmërisë dhe orientimit drejt shërbimeve efikase e të aksesueshme. Ky rezultat përmbushet, nëse të gjithë përgjegjësit për administrimin gjyqësor, si: kryetari, zv. kryetari i gjykatës, kancelari, këshilli i gjykatës garantojnë respektimin e integritetit të punonjësve të administratës

*Kultura pozitive e gjykatës*

Plani strategjik i gjykatës, për shkak se lidhet me personelin, duhet të përfshijë dëshirën për të krijuar një mjedis që nxit marrëdhënie pozitive dhe të bashkuara mes nëpunësve civil gjyqësor/punonjësve, si dhe ndërmjet punonjësve/nëpunësve dhe drejtuesve, gjë që balancon nevojat e punonjësve me nevojat e gjykatës dhe rrit angazhimin, produktivitetin, kreativitetin dhe harmoninë e stafit. Aspektet kryesore përfshijnë:

• *Drejtësia dhe konsistenca në zbatimin e politikave* – Fryma për drejtësi dhe konsistencë në zbatimin e politikave krijohet pikë së pari nga strukturat drejtuese të gjykatës (Kryetar, kancelar, këshill i gjykatës etj.) si për shembull, gjatë marrjes së masave disiplinore, praktikave të punësimit dhe promovimit, si dhe përdorimit të sistemeve të vjetërsisë në punë.

• *Identifikimi dhe zgjidhja në kohë e problemeve* – Strukturat drejtuese të gjykatës duhet t'i dëgjojnë ankesat e punonjësve, t'i pranojnë problemet kur ato ekzistojnë dhe të përgjigjen me shpejtësi e në mënyrë të përshtatshme. Problemet duhet të trajtohen në mënyrë efikase dhe të drejtë në mënyrë që ti japin punonjësve mesazhin që ata kujdesen për atë që ndodh në vendin e punës, duke demonstruar pranimin e standardeve të përcaktuara të sjelljes dhe performancës.

• *Komunikimi, komunikimi, komunikimi* – Shpesh, komunikimi i dobët midis punonjësve të gjykatës dhe/ose eprorëve çon në perceptimin se strukturat drejtuese nuk i marrin fare parasysh mendimin/propozimin e tyre, në vendimet që marrin. Punonjësit nuk i kuptojnë arsyet për vendime të caktuara dhe i mbushin hapësirat e krijuara nga mosinformimi me supozime të rreme, përveçse kur drejtuesi u komunikon në mënyrë të rregullt arsyetimet për vendimet e marra dhe u jep informacion në mënyrë të vazhdueshme e konsistente, gjë që çon drejt krijimit të besimit dhe respektit ndërmjet

punonjësve dhe drejtuesit të gjykatës. Por nga ana tjetër edhe vetë punonjësi duhet të ketë kurajon të kërkojë arsyen apo shpjegime që lidhen me një vendimmarrje të caktuar. Komunikimi është mjet efikas kur përdoret nga 'të dyja palët' si vetë punonjësi në mënyrë proaktive ashtu edhe nga eprori përkatës në strukturën drejtuese.

• *Aftësia për t'u përgjigjur* – Struktura drejtuese e gjykatës, si rregull, nuk duhet t'i vonojnë përgjigjet ndaj kërkesave ose pyetjeve të punonjësve pasi duke mosvepruar ata krijojnë perceptimin se janë të painteresuar dhe të pakujdesshëm. Edhe lajmi i padëshiruar pritet më mirë se ndjenja e mospërfilljes. Të pranuarit se jeni në dijeni të çështjes në fjalë dhe dhënia e një afati kohor të parashikuar për zgjidhjen e saj, mund të luajnë rol shumë të madh për t'i treguar punonjësve nivelin e përgjegjësisë, për të cilin ata janë kaq shumë të interesuar.

• *Pjesëmarrja e punonjësve* –NCGj duhet të jenë të vetëdijshëm se strukturat drejtuese duhet të përpiqen t'i japin atyre njëfarë kontrolli dhe kontributi mbi çështjet që kanë të bëjnë me vendin e punës dhe që ushtrojnë ndikim mbi faktin se sa të kënaqur janë ata me performancën në punë. Ata duhet të kenë zë dhe interes në atë që ndodh brenda gjykatës. Kjo çon në fuqizimin e punonjësve dhe në njohjen e kontributit të tyre në suksesin e arritur nga gjykata.

• *Performanca e eprorit* – Studimet tregojnë se një ndër arsyet kryesore pse punonjësit largohen nga një organizatë janë marrëdhëniet me eprorët e tyre të drejtpërdrejtë. Strukturat drejtuese duhet të gjejnë kohë për t'i trajnuar dhe udhëzuar eprorët mbi menaxhimin efektiv të stafit dhe performancës, duke përfshirë edhe ndërtimin e marrëdhënieve. Nga ana tjetër duhet trajtuar menjëherë çdo mangësi në performancën e eprorit, që nuk i përmbush pritshmëritë dhe kërkesat për marrëdhënie të mira me punonjësit. Zëri i NCGJ nuk duhet të mbetet i padëgjuar.

*Zgjidhja e konflikteve*

Konfliktet ndërmjet punonjësve janë një element i natyrshëm i çdo organizate. As gjykatat nuk bëjnë përjashtim nga kjo aksiomë. Konfliktet duhet të trajtohen sa më parë dhe sa më herët të jetë e mundur. Në rast se konfliktet nuk trajtohen që në fillim, procesi i zgjidhjes së tyre mund të ketë kosto shumë të madhe për performancën tërësore të njësisë/strukturës, si për sa i takon orëve që eprorët do të harxhojnë për të trajtuar pasojat e konfliktit, ashtu edhe produktivitetit të humbur të punonjësve të përfshirë në konflikt.

*Fushat ku ndodhin konfliktet*

• *Prioritetet konfliktuale* – Shpesh, ndodh që departamente ose sektorë të ndryshëm të gjykatës të konkurrojnë për të njëjtat burime, qoftë buxhetore, të personelit, ose për projekte, ose ndodh që të kenë qëllime apo plane të ndryshme kur ka ndryshime strukturore në menaxhim dhe në personel. Të ndihmuarit e menaxherëve dhe punonjësve në konflikt me njëri-tjetrin që të arrijnë të shohin panoramën e madhe të strategjisë së përgjithshme të gjykatës ndihmon në zbutjen ose parandalimin e një pjese të madhe të këtij lloji konflikti.

• *Perspektivat konfliktuale* – Një gjykatë që ka një larmi stafi, për sa i përket moshës, gjinisë, racës, përkatësisë etnike ose tipave të personalitetit të punonjësve të vet, ka prirjen që ta ndeshë konfliktin ndërmjet punonjësve, për shkak të perspektivave të ndryshme të të parit të gjërave. Të ardhurit nga prejardhje dhe gjenerata të ndryshme, natyrshëm çon në pikëpamje dhe perceptime kontradiktore të asaj që shihet në vendin e punës nga punonjës të ndryshëm. Përqasja e staftit të gjykatës në tërësi duhet të jetë që të gjendën mënyrë për të gjetur emëruesin e përbashkët midis njerëzve, diçka që i bashkon ata. Kjo pasi NCGJ duhet të jetë i vetëdijshëm se ka një pritshmëri që ai/ajo duhet të pranojë pikëpamje të ndryshme që mund të ekzistojnë, pasi ndasitë/dallimet mund të shfrytëzohen ose kthehen në avantazh për të mirën e punës në tërësi.

• *Supozimet konfliktuale* – Keqinterpretimi i qëllimeve të tjetrit tenton të nxisë pjesën më të madhe të konflikteve midis punonjësve. Një punonjës me një lloj të caktuar personaliteti, i cili do t'i përgjigjej një situate në një mënyrë të caktuar, shpesh bën një supozim të gabuar rreth motivit të një punonjësi

tjetër, i cili përgjigjet në mënyrë të ndryshme nga ai, i diktuar nga personaliteti. NCGJ duhet të përpiqet dhe të inkurajohet nga eprorët përkatës që të shmangë supozimet e gabuara dhe të bisedojë me kolegun/kolegët rreth çështjes, përpara se të reagojnë negativisht, mund të ketë më pak konflikt.

• *Toleranca kundrejt konflikteve* – Punonjësit mund të kenë nivele të ndryshme tolerance ndaj konflikteve dhe mosmarrëveshjeve. Një punonjës mund të lejojë acarimin e situatës për një periudhë të caktuar kohe, ndërkohë që një tjetër e arrin më herët pikën e vlimit. Sa më e shkurtër të jetë koha ndërmjet identifikimit të problemit dhe diskutimit të tij, aq më mirë do të jetë, si nga pikëpamja e produktivitetit, ashtu edhe nga perspektiva e angazhimit të punonjësve.

*Hapat për zgjidhjen e konflikteve*

Eprori përkatës në strukturën e gjykatës duhet të jetë në dijeni të shërbimeve të një menaxheri të burimeve njerëzore, pasi prezumohet që eprori ka njohuri dhe përvojë në menaxhimin e zgjidhjes së konflikteve, duke përdorur hapat e rekomanduara më poshtë:

• Të planifikojë një takim për të folur për problemin, mundësisht në një mjedis neutral.

• Të përcaktojë rregullat bazë të lojës. T'i kërkojë secilës palë që ta trajtojë palën tjetër me respekt dhe të sigurojë që palët të përpiqen t'i dëgjojnë dhe t'i kuptojnë pikëpamjet e njëra-tjetrës.

• T'i kërkojë secilit pjesëmarrës që ta përshkruajë konfliktin, duke përfshirë edhe ndryshimet e dëshiruara. T'i udhëzojë pjesëmarrësit të përdorin deklarata që fillojnë me "unë", dhe jo deklarata me "ti". Deklaratat duhet të përqendrohen te sjelljet dhe problemet specifike, më shumë sesa te personat specifikë.

• T'u kërkojë pjesëmarrësve të riformulojnë atë çfarë kanë thënë të tjerët.

• Të përmbledhë konfliktin, bazuar në atë që dëgjoi nga të gjithë të pranishmit dhe të marrë miratimin e pjesëmarrësve për përmbledhjen e situatës.

• Të marrë e të japë mendime për zgjidhjen e problemit. T'i diskutojë opsionet në mënyrë pozitive. Të përjashtojë ato opsione, për të cilat pjesëmarrësit bien dakord se nuk do të funksionojnë.

• Të përmbledhë të gjitha opsionet e mundshme për zgjidhje.

• T'i caktojë pjesëmarrësve individualë detyrën për të analizuar më tej secilin prej opsioneve të diskutuara.

• Të sigurohet që të gjitha palët të jenë dakord me hapat vijues.

• Ta mbyllë takimin, duke u kërkuar pjesëmarrësve që të shtrëngojnë duart, të kërkojnë ndjesë dhe të falënderojnë njëri-tjetrin që punuan për zgjidhjen e konfliktit.

*Menaxhimi dhe zhvillimi i marrëdhënies*

Suksesi në krijimin e një kulture pozitive në gjykatë varet nga shumë faktorë që lidhen që me rekrutimin e punonjësve cilësorë, ruajtja e motivimit në nivel „shëndetshëm„ si dhe promovimi i një kulture pozitive të punës.

Përveç pagës dhe promovimit, strukturat drejtuese të gjykatës mund ta demonstrojnë këtë angazhim përmes fjalëve dhe veprave në shumë mënyra, si për shembull, përmes:

• Programeve të vlerësimit të punonjësve, të cilat, nëse realizohen në mënyrën e duhur, mund të shërbejnë si motivues i madh për punonjësit.

• Mënyra të tjera stimuluese dhe që ndihmojnë në krijimin e një atmosfere të këndshme në gjykatë, të tilla si: aplikimi i një orar fleksibël, ose ditët e veshjes joformale.

• Caktimit të projekteve te një punonjës i caktuar, si p.sh, caktimi për udhëheqjen e një projekti ose nisme specifike, veçanërisht nëse projekti ose ideja e nismës vjen nga vetë ai punonjës. Marrja e vendimeve si ekip, pra lejimi i punonjësve që të përfshihen në vendimmarrje që ushtrojnë ndikim mbi punën e tyre çon në fuqizimin e stafit dhe në njohjen e kontributit të dhënë nga punonjësit për të përmbushur me sukses qëllimet e gjykatës.

• Përfshirja e punonjësve në zgjidhjen e problemeve, përmes delegimit dhe përmes detyrave që

caktohen për grupe ose komisione të ndryshme. Nëse japin kontribute për përmirësimin e fushave të caktuara, punonjësit e përfshirë kanë zakonisht qëndrime më pozitive në lidhje me punën e tyre.

*Sjellja e punonjësve dhe midis tyre*

• Marrëdhëniet me punonjësit me eprorin dhe ndërmjet tyrë, për shkak të natyrës së tyre, paraqesin sfida të ndryshme që kërkojnë zgjidhje të përshtatshme për çdo situatë.

• Roli i punonjësit të gjykatës: Është shumë e rëndësishme që punonjësit e rinj të priten siç duhet në mjedisin e gjykatës, në mënyrë që ata të orientohen me përvojën unike të të punuarit në degën gjyqësore të qeverisjes dhe, siç është shpesh rasti, me punën me zyrtarët e zgjedhur. Informimi lidhur me atë që pritet prej tyre dhe pritshmëritë e tyre ndaj institucionit është i rëndësishëm, për të siguruar një sjellje të pranueshme të punonjësve, gjë që kontribuon në ndërtimin e marrëdhënieve të suksesshme me ta dhe ndërmjet tyre.

• Kodi i sjelljes: Pritet një sjellje që i përshtatet dhe i ka hije një punonjësi gjykate. Të pasurit e një kodi model sjelljeje, të cilit i nënshtrohen punonjësit dhe që përmban gjuhën me të cilën punonjësit ndërveprojnë me njëri-tjetrin, ndihmon në parandalimin e konflikteve, ose për trajtimin e sjelljeve të papranueshme që mund të ndodhin midis punonjësve. Rregullat e sjelljes mbulohen më hollësisht në modulin e etikës.

• Kërkesat etike: Punonjësit e gjykatës janë punonjës publikë dhe për pasojë, i nënshtrohen ligjeve qeveritare për etikën. Edukimi i stafit për një sjellje të duhur etike dhe ofrimi i trajnimeve të rregullta për të trajtuar sjelljen e pranueshme etike, ndihmojnë për parandalimin e atyre sjelljeve të punonjësve që mund të shkaktojnë ndikim negativ në fuqinë punëtore dhe veprimtarinë e gjykatës.

• Politikat dhe procedurat: Strukturat drejtuese të gjykatës, bazuar në parashikimet ligjore kanë mjete të përshtatshme në dispozicion për të trajtuar sjelljet dhe veprimeve të papërshtatshme të punonjësve të gjykatave, të cilat shpesh çojnë në probleme të marrëdhënieve mes punonjësve.

• Manualet e punonjësve: Strukturat drejtuese të gjykatave duhet të sigurohen që gjuha e përdorur në praktikat e krijuara të mos bjerë ndesh me politikat dhe procedurat e përcaktuara, të cilat mbulojnë sjelljen e punonjësve. Politikat dhe procedurat konsistente, sipas të cilave punonjësit duhet të trajtohen njësoj, janë thelbësore për parandalimin e masave ligjore. Veprimet negative të punësimit, të shkaktuara nga politikat dhe procedurat konfliktuale dhe nga trajtimi ndryshe i punonjësve me sjellje të ngjashme, mund të çojnë në sfida të vërteta ligjore.

• Masat disiplinore: Rregullat e sjelljes duhet të parashikojnë zbatimin e masave disiplinore, në rast të shkeljes së rregullave. Përcaktimi i procedurave për të siguruar zbatimin e masave disiplinore të shpejta dhe të qëndrueshme kur është e nevojshme, lehtëson shumë çështje të marrëdhënieve me punonjësit. Kur punonjësit mendojnë se trajtohen ndryshe për sjellje të shfaqura edhe nga punonjës të tjerë në gjykatë, atëherë mund të lindin konflikte që kanë efekt të dëmshëm mbi marrëdhëniet me punonjësit.

**AKTIVITETI 3A: SKENARË MBI MARRËDHËNIET ME PUNONJËSIT**
**Udhëzime**

**Qëllimi**: Zhvillimi i një ndjeshmërie më të madhe mbi situatat e konfliktit të punonjësve dhe metodat për përcaktimin e veprimit më të mirë.

**Udhëzime:** Duke përdorur faqet e prezantimit: *Si të menaxhojmë situatat e vështira*, drejtoni një diskutim lidhur me pesë skenarët.

**Burime dhe referenca:** Faqet e prezantimit PoëerPoint: *Si të menaxhojmë situatat e vështira*.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

**KREU I KATËRT: ORIENTIMI**

Orientimi i punonjësve të rinj është procesi që përdoret për të mirëpritur një punonjës të ri në gjykatë. Qëllimi i orientimit të punonjësve të rinj është t'i ndihmojë ata që të ndihen të mirëpritur dhe të integruar në institucion dhe që të kryejnë me sukses punën e re, sa më shpejt që të jetë e mundur.

Orientimi i punonjësve të rinj, i cili shpesh udhëhiqet nga takimi me Departamentin e Burimeve Njerëzore, përgjithësisht përmban informacione në fusha të tilla, si:

- Siguria,
- Mjedisi i punës,
- Përshkrimi i ri i punës,
- Përfitimet dhe kualifikimi për t'i përftuar ato,
- Eprori dhe kolegët e punonjësit të ri,
- Kultura e gjykatës,
- Struktura organizative, si dhe
- Çdo gjë tjetër lidhur me punën në gjykatë, që është me rëndësi për punonjësin e ri.

Orientimi i punonjësve të rinj shpesh përfshin prezantimin me secilin departament të institucionit dhe takimin me një sërë punonjësish, të cilët janë vendimtarë për suksesin e punës së punonjësit të ri. Orientimet më të mira i planifikojnë këto takime, para se punonjësi i ri të fillojë punën.

*Koha dhe prezantimi i orientimit të punonjësit*

Organizata të ndryshme e realizojnë procesin e orientimit të punonjësve të rinj në mënyra të ndryshme. Në programin e përditshëm të orientimit, drejtuesi i departamentit të punonjësit të ri krijon një program orientimi 30-ditor, gjatë të cilit punonjësi i ri mëson çdo ditë diçka të re për gjykatën, ndërsa, në të njëjtën kohë, kryen edhe detyrat përkatëse.

Nga takimi me eprorët e linjës përkatëse, deri te të kuptuarit e proceseve të ndryshme të gjykatave, ky orientim më afatgjatë e mirëpret punonjësin e ri dhe e fut atë gradualisht në rrjedhën e proceseve të punës, historinë, kulturën, vlerat dhe misionin e gjykatës.

Në fillim të programit 30-ditor, punonjësit e rinj marrin pjesë në sesione përgatitore dhe përfundojnë shqyrtimin e dokumentacionit të nevojshëm për punësimin dhe përfitimet, ndërsa pjesa tjetër e orientimit projektohet sipas nevojave të punonjësit. Orientimet efektive të punonjësve të rinj shpesh përmbajnë përbërës për 30 ose më shumë ditë. Gjatë ditëve të para të punës, nuk është efektive që punonjësi i ri të mbytet me shumë informacion.

Së fundi, shumë gjykata i caktojnë punonjësit të ri një mentor ose kujdestar (mbiqyrës). Ky individ i përgjigjet të gjitha pyetjeve të punonjësit dhe e ndihmon atë që të ndihet komod shpejt. Përzgjedhja dhe trajnimi i punonjësve janë procese shumë të rëndësishme. Prandaj, nuk është e këshillueshme që një punonjës problematik ose i pakënaqur të udhëzojë të tjerët.

*Si të sigurojmë një program orientimi të klasit botëror*

Programi më i mirë i orientimit për punonjësit e rinj:

- Përmban synime të përcaktuara dhe i përmbush ato.
- Ditën e parë të punës e shndërron në festë.
- I bën punonjësit e rinj produktivë, që në ditën e tyre të parë.
- Nuk është i mërzitshëm, i nxituar ose joefektiv.
- I përdor komentet e punonjësve të rinj për përmirësim të vazhdueshëm.

**AKTIVITETI 4A: HARTIMI I NJË PROGRAMI ORIENTIMI PËR PUNONJËSIT**
**Udhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit fitojnë njohuri për hartimin e një Programi Orientimi.
**Udhëzime:** Në grupe, hartoni një program ideal orientimi për gjykatën, ku të përfshini:
1) një listë kontrolli për orientimin,
2) një skicë për Manualin e Orientimit,
3) planin e orientimit.

Pjesa e parë: Plani duhet të përfshijë aktivitete të përmuajshme, për t'iu ardhur në ndihmë punonjësve të rinj që të njihen me mënyrën se si gjykata i realizon gjërat, si dhe për të krijuar një kuptim më të mirë të qëllimeve, vlerave, roleve dhe përgjegjësive të njerëzve në sistemin e gjykatës. Grupet duhet të jenë kreativë gjatë zhvillimit të programit të orientimit.

Pjesa e dytë: Grupet duhet të përgatisin një prezantim prej 15 minutash mbi programin e orientimit që kanë hartuar. Përdorni pjesëmarrësit e tjerë në klasë për të testuar prezantimin përkatës.

**Burime dhe referenca:** Materialet: Formulari për *Orientimin e stafit*, *Listën e kontrollit për orientimin dhe Kuadrin e planit orientues.*

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta për përgatitjen dhe 60 minuta për prezantimet dhe diskutimin në grup.

**• ORIENTIMI I STAFIT**
**Material për pjesëmarrësit**

Qëllimi i orientimit është t'i vijë në ndihmë një punonjësi të ri që të njihet me gjykatën, me mjedisin e punës dhe me përgjegjësitë e tij/saj. Orientimi mund ta bëjë stafin e ri të ndjehet i mirëpritur, të ndjehet sikur është pjesë e ekipit, të fillojë të mësohet me gjykatën dhe të fillojë të angazhohet në punët e tij. Pikënisja e programit të orientimit është se çfarë duhet të dijë një NCGJ që ditët e para, e më tej gradualisht në mënyrë që në përfundim të përiudhës së provës ai/ajo të kenë njohuritë e nevojshme për të ushtruar detyrën përkatëse.

| Objektivi i orientimit | Rezultatet e dëshiruara |
|---|---|
| 1.Të ulë ankthin e punonjësit të ri. | Unë do të jem në gjendje ta bëj këtë punë. Ka njerëz që do të më mbështesin. |
| 2. Të krijojë përshtypje pozitive për gjykatën. | Ky është vend i mirë për të punuar. Ndihem i motivuar nga ajo që bën gjykata. |
| 3. Të prezantojë gjykatën, misionin dhe objektivat, strukturën dhe funksionet bazë të saj për punonjësit e rinj. | E kuptoj në vija të përgjithshme se çfarë bën kjo gjykatë, çfarë kërkon të realizojë dhe mënyrën se si funksionon. |
| 4. Të ofrojë një vështrim të përgjithshëm të rolit të punonjësit dhe të përgjegjësive në gjykatë. | E kuptoj se çfarë duhet të bëj. Puna ime është e rëndësishme për të siguruar suksesin e gjykatës. |
| 5. T'i prezantojë punonjësit burimet e gjykatës. | E di se çfarë pajisjesh, njerëzish dhe burimesh kam në dispozicion për të kryer punën time dhe kujt t'i drejtohem, në rast se kam nevojë për ndihmë. |

| | |
|---|---|
| 6. Të forcojë marrëdhënien e punonjësit me pjesën tjetër të stafit dhe institucionet e tjera, me të cilat duhet të punojë punonjësi. | I njoh njerëzit që punojnë këtu dhe e di se cilët duhet të njoh dhe me kë të bashkëpunoj, për ta kryer me efektivitet punën time. |
| 7. Të identifikojë nevojat e punonjësit për trajnime. | Kjo gjykatë dëshiron të më ndihmojë të kem rezultatet më të mira të mundshme dhe të përvetësoj aftësi të reja. |
| 8. Të zhvillojë një plan për periudhën e provës. | E di se çfarë pritet prej meje dhe çfarë më duhet të realizoj gjatë X muajve të ardhshëm. |

Orientimi mund të ndodhë përgjatë disa muajve. Duhet të hartohet një plan orientimi për të caktuar individët me të cilët do të takohet anëtari i ri i stafit dhe çfarë do të mbulohet në secilin prej takimeve, në mënyrë që secili anëtar i stafit të dijë se kur duhet të jetë në dispozicion dhe çfarë duhet të mbulojë. Gjithashtu, është e rëndësishme që të detajohen aktivitetet dhe temat e orientimit, që do të mbulohen gjatë periudhave të mëposhtme:

- Ditën e parë,
- Javën e parë,
- Muajin e parë,
- Gjatë periudhës së provës.

Për të ofruar një orientim gjithëpërfshirës, anëtari i ri i stafit do të duhet të takohet me shumë anëtarë të stafit dhe departamente të institucionit, për të diskutuar përgjegjësitë e tij ose të saj në gjykatë dhe në program, si dhe për të marrë informacion mbi çdo shërbim dhe proces, për të cilin duhet të jetë në dijeni, për të qenë në gjendje ta bëjë mirë punën dhe për të siguruar funksionimin e mirë të institucionit.

Në varësi të strukturës së gjykatës, anëtari i ri i stafit mund të dëshirojë të takohet me:

- Drejtuesin,
- Drejtuesin e burimeve njerëzore dhe/ose administratorin,
- Drejtuesin e financës,
- Drejtuesin e programit,
- Eprorin e drejtpërdrejtë.

Më poshtë, jepet një listë kontrolli e çështjeve që mbase mund të përfshihen në orientim. Kjo listë duhet të rishikohet dhe duhet të shtohen tema të tjera me interes, ose të modifikohen temat ekzistuese, për ta përfaqësuar sa më mirë gjykatën dhe nevojat e punonjësit të ri. Për shembull, për një punonjës që punon në departamentin e financave mund të duhet të mbulohen më shumë detaje që lidhen me çështjet financiare.

*Lista orientuese e kontrollit*

1. Prezantimi i misionit dhe qëllimeve të gjykatës.
2. Shqyrtimi i strukturës së gjykatës, duke u siguruar që të përshkruhet roli që zë punonjësi në gjykatë.
3. Përshkrimi i departamentit ose programit, ku do të punojë punonjësi, dhe roli në gjykatë.
4. Vizita në godinë.
5. Prezantimi me anëtarët e tjerë të stafit.
6. Shqyrtimi i përgjegjësive të punonjësit.
7. Standardet dhe pritshmëritë e performancës (mund të përfshihet edhe përcaktimi i objektivave të performancës për periudhën e provës).
8. Përmbledhja e periudhës së provës dhe data e pritshme për vlerësimin e performancës.

9. Orari i punës.
10. Njohja me oraret e punës, politikat dhe procedurat që zbatohen në këto raste.
11. Shqyrtimi i politikave dhe procedurave për udhëtimet.
12. Shqyrtimi i menaxhimit të performancës.
13. Orientimi i punonjësit mbi procedurat e sigurisë (daljet, aparatet për fikjen e zjarrit, procedurat pas orarit të punës, etj.).
14. Pasqyrë e pajisjeve dhe sistemeve të IT-së, duke përfshirë:
- kompjuterët, printerët, skanerët dhe politikat e procedurat për përdorimin e tyre,
- programet kompjuterike,
- telefonat dhe procedurat telefonike,
- aparatet për fakset dhe procedurat e përdorimit të tyre,
- e-mail-et (sistemet, ID-të, fjalëkalimet, politikat e përdorimit, etj.).
15. Shqyrtimi i politikave dhe procedurave të tjera të gjykatës.
16. Prezantimi i udhëzimit mbi veshjet.
17. Kuadër i përgjithshëm i faqes së gjykatës në internet dhe materialeve të tjera marketuese.
18. Shqyrtimi i procedurave raportuese të gjykatës.
19. Qëllimet dhe objektivat e programit ose departamentit.
20. Programi ose struktura e stafit të departamentit, duke i kushtuar rëndësi marrëdhënies së punonjësit të rinj me anëtarët e tjerë të stafit.
21. Pritshmëritë lidhur me ruajtjen e të dhënave dhe raportimin, politikat e udhëzimet përkatëse.

KUADRI I PLANIT ORIENTUES

| Periudha | Veprimi | Personi përgjegjës | Rezultati i dëshirueshëm |
|---|---|---|---|
| Dita | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Java | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Muaji | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Periudha e provës | | | |
| | | | |
| | | | |

KREU I PESTË: **VLERËSIMI I PERFORMANCËS**

Vlerësimi i performancës përfshin sistemin e vlerësimit profesionale performancës për secilin punonjës, takimet periodike me ta dhe dhënien e komenteve për punonjësit lidhur me performancën e tyre, në raport me pritshmëritë dhe qëllimet e paraqitura.

Analiza e performancës ka për qëllim evidentimin e ecurinë profesionale të nëpunësit, dhe masat që duhen marrë për të adresuar mangësitë (nëse ka) apo për tu rritur profesionalisht të tilla si: nëse nevojiten trajnime të mëtejshme, nëse punonjësi meriton të promovohet. Sistemi i vlerësimit professional të NCGJ bazohet kryesisht në parimet e sistemit të nëpunësve civil të administratës, me ndryshimet përkatëse duke patur parasysh specifikat e sistemit gjyqësor. Vlerësimi i rezultateve në punë synon përmirësimin e aftësive profesionale të nëpunësit civil dhe të cilësisë së shërbimit.

Kancelari i gjykatës është përgjegjës për krijimin dhe administrimin e dosjes individuale për çdo nëpunës civil gjyqësor dhe punonjësit e tjerë të administratës. Dosja përmban të dhëna personale dhe profesionale për çdo nëpunës civil gjyqësor, si dhe të gjitha dhënat në lidhje me shërbimin civil gjyqësor apo marrëdhënien e mëparshme të punës. Është përgjegjësi e tij reflektimi i të dhënave profesionale, që më pas, administrohen në cilësinë e administratorit nga Departamenti i Administratës Publike (neni 63 i ligjit nr. 98/2016).

**Domosdoshmëria e vlerësimit të performancës të NCGJ:**

Ashtu si gjykatat duhet të matin performancën e tyre në fusha të tilla si, norma e evadimit të çështjeve, ose koha për zgjidhjen e çështjeve, për të përcaktuar nëse ato po i përmbushin pritshmëritë e publikut dhe po i realizojnë qëllimet e gjykatave, duhet të matet edhe performanca e burimeve njerëzore, që kryejnë detyrat për realizimin e misionit dhe qëllimeve të gjykatës. Gjykatat mbështeten shumë te burimet njerëzore për të kryer funksionet që maten në fund, për të përcaktuar performancën e tyre. Studimet tregojnë në mënyrë të njëtrajtshme se organizatat që i kushtojnë rëndësi matjes dhe përmirësimit të performancës, i tejkalojnë dukshëm ata organizata që nuk përqendrohen te përcaktimi i pritshmërive dhe llogaridhënia e punonjësve, për sa i përket përmbushjes së këtyre pritshmërive.

Edhe pse procesi i vlerësimit të performancës do të kërkojë shumë kohë e përpjekje, por kthimi i investimit ia vlen, pra, ia vlen si koha, ashtu edhe përpjekjet e shpenzuara. Shpesh, organizatat e shohin rritjen e produktivitetit, performancës, moralit, cilësisë së punës dhe uljen e problemeve të

marrëdhënieve midis punonjësve, si ndërmjet kolegëve, ashtu edhe ndërmjet punonjësve/eprorëve të tyre, si çështje të ndërlidhura.

Disa prej përfitimeve/rezultateve kryesore nga vlerësimi i duhur (efektiv) i performancës:

•Njohja e pritshmërive - Punonjësi e di se çfarë pritet prej tij dhe nëse jepen komentet e duhura për punën e tij/saj, ai/ajo e di nëse po i përmbush këto pritshmëri, ose çfarë duhet të bëjë për t'i përmbushur ato.

•Rritja e komunikimit - Punonjësit dhe eprorët duhet të komunikojnë shpesh dhe t'i trajtojnë mangësitë, para se të ketë ndikime negative për ecurinë profesionale të NCGJ dhe proceset e punës. Eprorët mund t'i parandalojnë ose t'i zgjidhin problemet e performancës, duke kryer biseda të rregullta të dyanshme, të cilat nxisin mirëkuptimin e plotë nga të gjitha palët në marrëdhënien punëdhënës-punëmarrës dhe theksojnë mënyrën se si kontribuojnë dhe maten përpjekjet e secilit punonjës.

•Harmonizimi mes qëllimeve të punonjësve dhe të institucionit - Kur punonjësit rriten në drejtim të njohurive, aftësive dhe kompetencave, rritet edhe kontributi i tyre në gjykatë, efikasiteti i performancës së tyre dhe kontributi përfundimtar që ata japin për përmbushjen e qëllimeve të përgjithshme të gjykatës. Në të njëjtën kohë, ata bëjnë progres edhe në raport me qëllimet e karrierës së tyre individuale. Pra, si gjykata, ashtu edhe punonjësit, përfitojnë nga ky harmonizim i qëllimeve.

•Realizimi i qëllimeve të gjykatës - Gjykata mban në punë ata punonjës që i përmbushin pritshmëritë dhe e kuptojnë rolin e tyre, për të kontribuuar në përmbushjen e misionit, vizionit dhe qëllimeve të gjykatës dhe në fund, për të siguruar përmbushjen e qëllimeve dhe përgjegjësive të gjykatës.

**Si kryhet vlerësimi periodik i NCGJ?**

Vlerësimi i veprimtarisë së punonjësve bëhet periodikisht, të paktën çdo dy vjet nga data e fillimit të detyrës, duke u bazuar në këto kritere:

- Njohuritë profesionale dhe aftësitë teknike
- Përkushtimi në punë
- Etika në punë

Faza e I

Kryetari i Gjykatës njofton nëpunësin civil gjyqsor për fillimin e procesit të vlerësimit dhe i kërkon atij vetëvlerësimin dy muaj pas përfundimit të periudhës 2 vjeçare të vlerësimit. Nëpërmjet vetëvlerësimit nëpunesi përshkruan veprimtarinë e tij, nevojat për trajnim dobësite dhe 'pikat e forta,. Kryetari i Gjykatës njofton eprorët që të paraqesin mendim me shkrim për nëpunësin përkatës. Sa më sipër kryhet nga Kancelari. Nëpunësi dhe eprori paraqesin aktet tek Kryetari. Bazuar në sa më sipër, hartohet projekt vlerësimi nga Kryetari brenda 4 javeve dhe njoftohet nëpunësit i cili ka të drejtë ta kundërshtojë atë.

Faza e II

Kryetari i paraqet Këshillit të Gjykatës projktvendimin dhe projektraportin e vlerësimit. Këshilli mund të dëgjojë nëpunësin dhe diskuton mbi parashtrimet e tij dhe dokumentet e administruar.

Në përfundim vendos për vlersimin sipas niveleve të mëposhtme:

- Shumë mirë
- Mirë
- Kënaqshëm
- Jokënaqshem

Këshilli i Gjykatës arsyeton vendimin. Nëpunësi mund ta ankimoje vendimin në Gjykatën Administrative të Apelit vetëm nëse është vlerësuar më pak se mirë (pra kënaqshëm apo jokënaqshëm) dhe për çështje të ligjit për shkak të moszbatimit të njëjtë të tij.

*Llojet e zakonshme të sistemeve të menaxhimit të performancës*

*Elementet e sistemeve të menaxhimit të performancës*

Një sistem i mirë menaxhimi performance projektohet në mënyrë të tillë, që siguron se punonjësit dhe menaxherët komunikojnë rregullisht dhe u lejon të dyja palëve të shprehin qëllimet dhe pritshmëritë përkatëse. Punonjësit dhe eprorët e tyre mund të kenë qëllime dhe pritshmëri të ndryshme, por sistemet efektive të vlerësimit të performancës krijojnë një mjedis ku këto synime mund të harmonizohen. Punonjësve duhet t'u ofrohet mundësia të diskutojnë qëllimet e karrierës për të ardhmen, si dhe nevojat për trajnim për t'i arritur këto qëllime, ndërsa eprorët duhet të japin komente/reagime, t'i drejtojnë punonjësit gjatë kryerjes së punës dhe të realizojnë komunikimin e nevojshëm për t'u ardhur në ndihmë, që të zhvillohen në potencialin e tyre të plotë.

*Procesi i joformal i vlerësimit profesional*

Procesi i analizës së performancës duhet të përfshijë si procesin formal, ashtu edhe procesin e vazhdueshëm joformal të komenteve/reagimeve mbi performancën. Reagimi është më shumë efektiv kur ai ndodh në të njëjtën kohë, ose menjëherë pas performancës jo të kënaqshme, ose të shkëlqyer. Për më tepër, ai duhet të jetë specifik dhe jo i përgjithshëm, në mënyrë që punonjësi të kuptojë saktësisht se si adresohet performanca dhe se si është ajo, e pakënaqshme apo e shkëlqyer. Kontrolli i menjëhershëm mbi performancën e keqe, ose njohja e menjëhershme e performancës së shkëlqyer i dërgon punonjësit një sinjal preciz, që ose e dekurajon, ose e inkurajon atë drejt një performance të caktuar.

*Kriteret e performancës*

Në skenarin ideal, qëllimet e performancës për punonjësit dhe qëllimet e performances për gjykatën duhet të përkojnë me njëra-tjetrën. Ato janë më të lehta për t'u menaxhuar, nëse vëmendja përqendrohet vetëm te disa qëllime madhore gjatë një viti të caktuar.
Në përgjithësi, punonjësit i përgjigjen më mirë komenteve kur ato janë specifike, përshkruese, konstruktive dhe lidhen drejtpërdrejt me punën e kryer dhe sjelljen e demonstruar.
Me fjalë të tjera, qëllimet duhet të jenë qëllime **SMART** (të mençura):

- **S**pecifike – specifike, të qarta dhe të kuptueshme,
- **M**atshme – të matshme, të verifikueshme dhe të orientuara drejt rezultatit,
- **A**rritshme – të arritshme, megjithatë edhe sfiduese,
- **R**elevante – të lidhura me kërkesat e pozicionit dhe me misionin e gjykatës,
- **T**ë përcaktuara me afate specifike – që kanë një afat me objektiva specifikë për t'u arritur.

*Problemet e zakonshme/ grackat e menaxhimit të performancës*

• *Mungesa e mbështetjes nga strukturat e larta drejtuese* - Këshilli i Lartë Gjyqësor dhe Kryetarët e gjykatave dhe Këshilli i Gjykatës duhet të ushqejnë qëndrimin dhe besimin se të gjithë mbikëqyrësit e procesit të menaxhimit të performancës janë pjesë e rëndësishme e lidershipit të gjykatave dhe se koha që ata shpenzojnë për mbikëqyrjen e performancës është kohë e shpenzuar mirë. Nëse strukturat më të larta drejtuese nuk e mbështesin procesin, eprorët, ose nuk do ta gjejnë kohën e nevojshme për të, ose nuk do t'i kushtojnë përpjekjet e nevojshme procesit, ose nuk do të angazhohen në diskutime të rëndësishme me punonjësit, që të munden ta tjetërsojnë performancën e dobët. Me mungesën e mbështetjes së strukturave drejtuese, eprorët dhe menaxherët thjesht sa do t'i "kalojnë shkarazi elementet" e procesit dhe nuk do të bëjnë një menaxhim të vërtetë performance, duke çuar pra, në qëndrimin *"në vend numëro"*, ose në përkeqësimin e performancës dhe duke kontribuuar, jo vetëm në performancën e dobët të punonjësit, por edhe në uljen e performancës së përgjithshme të gjykatës. Edhe morali i punonjësve ndikohet, kur ata shohin që as punonjësit me performancë të lartë nuk shpërblehen, as ata me performancë të dobët nuk kanë asnjë pasojë. Kjo mund të çojë në qëndrime të llojit "*pse duhet ta vras mendjen*" dhe të ushtrojë ndikim mbi punën e tyre në të ardhmen.

• *Perceptimi i procesit si humbje kohe* - Pa angazhimin e strukturave drejtuese të gjykatës në proces dhe pa e kuptuar se si procesi kontribuon në punën e suksesshme të gjykatës, eprorët dhe menaxherët e shohin procesin si *"pemë pa kokrra"*, që ka pak vlerë dhe përbën një humbje të plotë kohe. Kjo është veçanërisht e vërtetë nëse strukturat drejtuese nuk i ndjekin seriozisht pasojat ose vlerësimet për sjellje të dobët, ose për sjellje të shkëlqyer.

• *Moskomunikimi i qëllimeve dhe pritshmërive të qarta dhe specifike* - Qëllimet dhe pritshmëritë janë ato që e drejtojnë sjelljen njerëzore dhe si rrjedhojë, edhe performancën. Shpeshherë, eprorët dështojnë t'i komunikojnë qartë qëllimet dhe pritshmëritë specifike, duke i lënë punonjësit të paqartë lidhur me çfarë pritet saktësisht prej tyre. Qëllimet e qarta dhe specifike mund të çojnë në zhvillimin e planeve dhe strategjive specifike, të cilat, nga ana e tyre, mund të çojnë në një performancë që i përmbush këto qëllime.

• *Mosndjekja e vazhdueshme e performancës dhe vënia para përgjegjësisë* - Një fushë e rëndësishme e problemeve të lidhura me menaxhimin e performancës përqendrohet te dështimi i eprorit apo institucionit për të ndjekur pasojat e performancës. Kjo përfshin reagimin e duhur ndaj performancës problematike dhe performancës së shkëlqyer. Nëse performanca e shkëlqyer nuk shpërblehet, ose nëse nuk shpërblehet siç duhet, atëherë punonjësit me një performancë të tillë shpesh e humbin motivimin për të vazhduar të shkëlqejnë në punën që bëjnë. Po kështu, punonjësit me performancë të dobët që nuk mbajnë përgjegjësi për punën e dobët dhe që nuk vuajnë pasojat e mospërmbushjes së pritshmërive, do të përfundojnë duke punuar vazhdimisht me performancë të dobët dhe do t'u japin të tjerëve mesazhin se performanca e dobët është e pranueshme nga drejtuesit e gjykatës.

• *Dështimi për të komunikuar qëllimet e ndryshuara* - Ashtu si me shumicën e gjërave që kanë të bëjnë me menaxhimin e burimeve njerëzore, komunikimi është një element kyç. Komunikimi i qëllimeve dhe i objektivave është thelbësor, për të siguruar që punonjësit të jenë të vetëdijshëm për atë që pritet prej tyre. Sa herë që ndryshojnë qëllimet dhe pritshmëritë, për çfarëdolloj arsyeje, moskomunikimi i këtyre ndryshimeve në qëllime apo pritshmëri, çon në probleme. Pa komunikimin e ndryshimeve, është e vështirë që punonjësit të mbajnë përgjegjësitë përkatëse dhe ka probabilitet të lartë që qëllimet dhe pritshmëritë e ndryshuara të mos përmbushen. Kur ndryshon pozicioni dhe detyrat e një punonjësi, ose kur ndryshojnë objektivat e një gjykate, gjë që kërkon ndryshim të detyrave, menaxherët duhet t'ua komunikojnë qartë këto ndryshime punonjësve, për të siguruar përgjegjshmërinë e tyre ndaj kërkesave në ndryshim.

• *Mungesa e qëndrueshmërisë* - Shpesh, ka mospërputhje midis vlerësimit të punonjësve nga eprorët dhe menaxherët, ku ndonjëherë njëra palë është më e ashpër se pala tjetër. Për menaxhimin e gjykatave, janë të dëshirueshme standarde të larta performance, megjithatë, nëse ato nuk janë konsistente mes menaxherëve dhe eprorëve, kjo çon në probleme për të gjithë punonjësit. Mungesa e qëndrueshmërisë së zbatimit të standardeve mund të çojë në prekjen e moralit të punonjësve, duke shkaktuar probleme për motivimin e tyre. Përveç kësaj, mungesa e qëndrueshmërisë mund të çojë në probleme te marrëdhëniet me punonjësit, konflikt midis punonjësve, si dhe konflikt ndërmjet punonjësve dhe strukturave drejtuese. Për të shmangur problemet me qëndrueshmërinë, drejtuesit e gjykatave dhe drejtuesit e burimeve njerëzore duhet t'i trajnojnë mbikëqyrësit lidhur me përdorimin e sistemit të vlerësimit. Për shmangien e problemeve me interpretimin dhe zbatimin, duhet të bëhet një rishikim më i mirë, për të kalibruar vlerësimet në të gjitha departamentet, ose për mbarë stafin e gjykatës.

*Gabime të zakonshme me vlerësimin*

• *Mungesa e bërjes së dallimit* - Eprorët shpesh i vlerësojnë vartësit e tyre në mënyrë të ngjashme, pra, ose tregohen shumë dorëlëshuar (duke i vlerësuar të gjithë me vlerësim të lartë), ose shumë të ashpër (duke i vlerësuar të gjithë me vlerësim të ulët), ose tregojnë shumë vetëkënaqësi (duke i vlerësuar të gjithë me vlerësim mesatar). Këto vlerësime ekstreme dhe aplikimi i tyre për të gjithë stafin e varësisë,

shpesh, vijnë si rezultat i mungesës së besimit të eprorëve për të qenë në gjendje ta mbrojnë vlerësimin e dhënë, ose si rezultat i ngurrimit për të gjykuar.

Tendenca për t'i vlerësuar të gjithë njësoj mund të tejkalohet nga drejtuesit e gjykatave, duke siguruar trajnimin e nevojshëm lidhur me mënyrën se si duhet të kryhen vlerësimet e performancës dhe si të dokumentohet në mënyrë efektive performanca e punonjësve, si dhe duke përhapur vizionin se gjykimet e bazuara në performancë përbëjnë një pjesë kritike të rolit menaxherial, që e ndihmon gjykatën për të arritur qëllimet dhe objektivat e përcaktuara dhe që çon në përmbushjen e misionit dhe qëllimit të saj.

• *Efekti i performancës së kohëve të fundit* - Eprorët shpesh i vlerësojnë vartësit në mënyrë të pasaktë, duke u përqendruar më shumë te performanca e kohëve të fundit e punonjësve, sepse nuk kanë arritur ta matin në vazhdimësi performancën e tyre, që nga fillimi i periudhës së vlerësimit dhe gjatë gjithë vitit. Mosnjohja e performancës së dobët, të mos qenit i zellshëm për dokumentimin e mangësive dhe ofrimin e komenteve të vazhdueshme kur ndodhin ngjarje të caktuara, mund të shkaktojë nënvlerësimin e fushave të performancës nga eprorët dhe të çojë në vlerësime që bazohen vetëm te performanca më e fundit që mbajnë mend eprorët.

• *Efekti i ndikimit pozitivisht ose negativisht nga aftësi të caktuara* - Eprorët bien viktimë e këtij efekti, kur një punonjës është mjaft kompetent ose i paaftë në një fushë, e për këtë arsye vlerësohet prej tij me performancë të lartë ose të ulët, në të gjitha fushat e tjera. Të pasurit e një mbikëqyrësi tjetër, si, p.sh., mbikëqyrësi i vlerësimit, ose një mbikëqyrës tjetër në grupin e punës në departament, si dhe rishikimi i vlerësimit mundëson një analizë më objektive të të gjitha fushave të performancës, që janë objekt vlerësimi.

• *Anësia personale/favorizimi* - Disa eprorë i lejojnë ndjenjat personale për një punonjës t'ua vegullojnë gjykimin dhe të jenë dominuese në procesin e vlerësimit. Një epror që ka njëfarë afeksioni dhe punon mirë me një punonjës të caktuar, pa e kuptuar, mund të lejojë që anësia ose përshtypjet personale për të, të ushtrojnë ndikim mbi mënyrën se si e vlerëson këtë punonjës. Po kështu, nëse një punonjës e bezdis eprorin në një mënyrë ose tjetër, edhe pse mund të jetë punonjës me performancë të lartë, ai/ajo mund të vlerësohet më ulët se sa mund ta meritojë.

**AKTIVITETI 5A: PËRCAKTIMI I KRITEREVE TË PERFORMANCËS**
Udhëzime

**Qëllimi**: Pjesëmarrësit fitojnë njohuri për zhvillimin e një programi të suksesshëm për analizimin e performancës.

**Udhëzime:** Në grupe, përdorni përshkrimet e punës që keni përpiluar në Aktivitetin 2b: *Të hartojmë një përshkrim pune*, për të përcaktuar kriteret për analizimin e performancës.

**Burime dhe referenca:** Fleta e punës dhe materiali për përcaktimin e kritereve të performancës, që do t'u shpërndahen pjesëmarrësve.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 120 minuta.

**AKTIVITETI 5A: PËRCAKTIMI I KRITEREVE TË PERFORMANCËS**
Material për pjesëmarrësit

**Udhëzime:** Në grupet tuaja, përdorni përshkrimet e punës që keni përpiluar në Aktivitetin 2b: *Të hartojmë një përshkrim pune,* si dhe materialin shoqërues, për të përcaktuar kriteret për vlerësimin e performancës. Përdorni fletën e mëposhtme të punës për këtë ushtrim.

Fletë pune
Pozicioni:
Sistemi i menaxhimit të performancës:

Kompetencat, objektivat, ose faktorët e përzgjedhur për vlerësimin e performancës:
Niveli i vlerësimit që do të përdoret për çdo faktor, objektiv, ose kompetencë:

**PËRCAKTIMI I KRITEREVE TË PERFORMANCËS**

**Material për pjesëmarrësit**

Në grupin tuaj të vogël dhe duke përdorur pozicionet e caktuara të gjykatës, hartoni kriteret e performancës, duke përdorur hapat e mëposhtëm. Përgatituni të diskutoni me klasën mbi kriteret e performancës.

1. Cili sistem i menaxhimit të performancës është më i përshtatshmi për pozicionin tuaj në gjykatë? Zgjidhni një prej këtyre: sistemi i mbështetur në kompetenca, sistemi i mbështetur te qëllimet, apo sistemi i bazuar në vlerësimin e përshkallëzuar grafik.
2. Përcaktoni faktorët e kritereve të performancës për pozicionin që keni në gjykatë dhe për sistemin e zgjedhur.
3. Përcaktoni shkallën e vlerësimit që do të përdorni për të matur performancën, në bazë të sistemit të përzgjedhur.

*Mënyrat për të përdorur modelin që bazohet te kompetencat*

(1) Zhvilloni standardet e performancës në nivel organizativ dhe ndajini ato në nëngrupe që i pasqyrojnë këto kompetenca, si për shembull, punët profesionale, administrative dhe menaxheriale. (2) Identifikoni kategoritë e punëve, për shembull, teknologjia e informacionit, financa dhe menaxhimi. Përcaktoni kompetenca të personalizuara dhe standarde performance për secilën kategori dhe nivel pune. (3) Përcaktoni një grup standardesh bazë të performancës dhe kompetencave, të tilla si: efektiviteti ndërpersonal, puna në ekip dhe komunikimi, për të gjitha llojet e punëve. Përcaktoni kompetenca të specializuara teknike për çdo grup individual pune.

• Çfarë lloj pozicioni është ky (profesional, administrative apo menaxherial )?
• Cilat kompetenca janë të nevojshme për këtë pozicion? Cilat janë përgjegjësitë kryesore?
• Cilat standarde specifike të performancës janë të nevojshme, si dhe cilat kategori të sjelljes dhe performancës duhet të maten?
• Harmonizojini kompetencat me sistemet e tjera të burimeve njerëzore, si p.sh, ato që përdoren për rekrutimin, plotësimin e stafit dhe trajnimin. Çfarë kompetencash po kërkoni për vendin e punës, ngritjen në detyrë? Cilat fusha, sipas mendimit tuaj, kanë nevojë për trajnim për shkak të mangësive në sjellje dhe performancë?
• Cilat janë kërkesat thelbësore të punës për këtë pozicion?

Cilat sjellje vlerësohen nga publiku? Nga strukturat e larta drejtuese? Nga gjyqtarët?

*Mënyrat për të përdorur modelin e vlerësimit që bazohet në objektiva*

• Cilat janë qëllimet dhe objektivat e gjykatës për të cilat dëshironi të bëni menaxhimin e performancës? Cili është procesi për t'u mbështetur? Përdorni qëllimet dhe objektivat e identifikuara në *Aktivitetin 1*, ose qëllimet dhe objektivat e gjykatës tuaj.
• Cilat janë qëllimet dhe pritshmëritë tuaja për këtë pozicion, të cilat mbështesin qëllimet dhe objektivat e gjykatës?
• Cilat funksione kryhen nga ky pozicion, në lidhje me përmbushjen e qëllimeve dhe objektivave të gjykatës?
• Bëhet fjalë për një pozitë mbikëqyrëse apo zbatuese? Sipas rastit, mbi çfarë matjeje do ta bazoni shqyrtimin e performancës së tyre: si epror apo si vartës? Cilat funksione kryhen nga ky pozicion në lidhje me mbikëqyrjen e punonjësve, ose menaxhimin e një departamenti apo programi, të cilat mbështesin qëllimet dhe objektivat e gjykatës?

• Nga lista juaj e qëllimeve dhe pritshmërive dhe bazuar në funksionet e kryera nga pozicioni përkatës, hartoni një listë të faktorëve që do të vlerësohen për të matur efektivitetin e performancës, për arritjen e qëllimeve dhe objektivave të pozicionit përkatës dhe të gjykatës.

*Mënyrat për të përdorur modelin grafik të vlerësimit të përshkallëzuar*

• Përzgjidhni faktorët specifikë që përcaktojnë sjelljet e përgjithshme që priten për pozicionin. Përfshini faktorë dhe sjellje shtesë për pozicionet mbikëqyrëse ose drejtuese, bazuar në pritshmëritë për atë nivel pozicioni.

• Përcaktoni një shkallë vlerësimi objektiv dhe të matshëm që duhet të përdoret për faktorët e përzgjedhur.

**AKTIVITETI 5B:REALIZIMI I VLERËSIMIT TË PERFORMANCËS**
**dhëzime**

**Qëllimi:** Pjesëmarrësit fitojnë aftësi për të realizuar procesin e vlerësimit të performancës.

**Udhëzime:**

Pjesa e parë: Lektori bën një demonstrim të realizimit të vlerësimeve të performancës. Përzgjidhni një pjesëmarrës (ose disa pjesëmarrës), për të luajtur rolin e punonjësit që po vlerësohet. Lektori demonstron teknikat e dobëta të vlerësimit, si, mungesa e kontaktit me sy, mungesa e vëmendjes (lehtësisht i shpërqendrueshëm), probleme me gjuhën e trupit, është tepër kritik, ose tepër mospërfillës ndaj performancës së dobët, etj.

Vijoni me pyetjet e mëposhtme:

Kërkojuni pjesëmarrësve të flasin mbi përshtypjet dhe pritshmëritë në lidhje me vlerësimin profesional, si dhe çfarë munden dhe s'munden të arrijnë ata përmes procesit të vlerësimit.

Shqyrtoni politikën e vlerësimit të performancës së institucionit tuaj, duke përfshirë kalendarët e vlerësimit dhe procedurat e nevojshme. Përgjigjuni çdo pyetjeje rreth politikave ekzistuese. Materialet e nevojshme: Kopje të politikave për vlerësimin e performancës.

Kërkojuni pjesëmarrësve të identifikojnë llojet e ndjenjave subjektive dhe personale
që mund të ndërhyjnë në vlerësimin objektiv të performancës.

Pyetini pjesëmarrësit se çfarë duhet të bëjnë për t'u përgatitur për një takim të vlerësimit të performancës, pavarësisht nëse janë vlerësues ose të vlerësuar.

Pjesa e dytë: Kërkoni dy pjesëmarrë

Pjesa e dytë :

Kërkoni dy pjesëmarrës vullnetarë që të luajnë rolin e hapjes së takimit të vlerësimit.Vijoni me pyetjet e mëposhtme:

Pyetini pjesëmarrësit se si duhet ta fillojnë takimin e vlerësimit, për t'i bërë punonjësit të ndihen rehat, duke inkurajuar përfshirjen e tyre. Kërkojuni pjesëmarrësve të ndajnë me ju ndonjë këshillë lidhur me realizimin e vlerësimit të performancës, për ta bërë intervistën sa më pozitive, bashkëpunuese e produktive që të jetë e mundur.

Pjesa e tretë: Kërkoni dy pjesëmarrës vullnetarë për të marrë pjesë në një lojë të shpejtë me role, për të treguar se si mbyllet në mënyrë efektive një takim për vlerësimin e performancës.

Pjesa e katërt: Ndajeni klasën në skuadra prej 4-5 pjesëmarrësish. Pjesëmarrësit do të marrin pjesë në një lojë me role për katër skenarët e mëposhtëm. Një pjesëmarrës do të luajë rolin e punonjësit, njëri rolin e eprorit dhe të tjerët do të luajnë rolin e vëzhguesve.

Skenari nr.1 - Punonjësi i zemëruar ose vetëmbrojtës

Skenari nr.2 - Punonjësi që bie dakord shumë shpejt

Skenari nr.3 - Punonjësi afatgjatë me disa probleme performance

Skenari nr.4 - Punonjësi me të cilin nuk keni marrëdhënie të mirë
**Burime dhe referenca:** Dy karrige të vendosura përpara klasës. Materiali *Këshilla për realizimin e skenarit të lojës me role*, që do t'i shpërndahet pjesëmarrësve.
**Kohëzgjatja e përafërt:** 150 minuta.

**KËSHILLA PËR REALIZIMIN E SKENARIT TË LOJËS ME ROLE**
**Material për pjesëmarrësit**

**Skenari nr. 1 - Punonjësi i zemëruar ose vetëmbrojtës**

Lëreni punonjësin të shfryjë, por mos u përgjigjuni me të njëjtin ton. Me qetësi, pranojeni sjelljen emotive ("Dukeni shumë i zemëruar. E kuptoj se ky koment është shumë i rëndësishëm për ju"). Dëgjoni dhe bëni pyetje të hapura, për të identifikuar shkakun e vërtetë të rezistencës. Formulojeni qëndrimin tuaj me qetësi. Përshkruani ndikimin që ka sjellja emocionale mbi ju dhe mbi diskutimin. ("Zëri është kaq i lartë sa më duket sikur po më bërtisni. Është e vështirë të gjejmë një zgjidhje në kushtet kur ndihem sikur po më sulmojnë".) Përcaktoni nëse është e mundur që diskutimi të vazhdojë në mënyrë konstruktive. ("A mendoni se duhet ta shtyjmë takimin dhe të presim për një moment më të përshtatshëm për ta përfunduar vlerësimin"?) Mos u përpiqni të arrini marrëveshje, nëse punonjësi vazhdon të jetë i zemëruar. Caktoni një takim të dytë. Nëse është e mundur të vazhdoni më tej, jepni shembuj që i mbështesin vlerësimet dhe komentet tuaja mbi vlerësimin. ("Ne duhet të punojmë së bashku. Unë dua t'ju ndihmoj. Le ta nisim nga fillimi. Ajo çfarë kam vënë re unë është ...") Shprehni mbështetje dhe siguri ("Jam i sigurt se kjo gjendje do të përmirësohet. Jam i kënaqur që folëm hapur. Keni mbështetjen time të plotë.").

**Skenari nr. 2 - Punonjësi që bie dakord shumë shpejt**

Për disa njerëz, kjo është një mënyrë për të shmangur problemet. Mundohuni të

kuptoni se cilat janë ndjenjat e vërteta të personit. Sigurohuni që punonjësi ta kuptojë problemin dhe pasojat përkatëse. Bëni pyetje të hapura për ta inkurajuar punonjësin të flasë ("Çfarë mendoni për ..."? "Cilat janë planet tuaja ..."? "Çfarë sugjeroni të përmirësohet ..."? "Çfarë mendoni se mund të bëjmë për ta zgjidhur këtë situatë"?). Dëgjoni dhe tregoni interes. Mos ndjeni të detyruar ta mbushni heshtjen ("Ndjej se nuk po e diskutojmë plotësisht secilën prej këtyre fushave. Më duket se po bini dakord me mua shumë shpejt. A ndiheni në siklet me këtë diskutim? Pse? Si mund ta ndryshojmë këtë gjendje?"). Përcaktoni nëse dakordësimi është i sinqertë dhe theksoni hapat e nevojshëm për përmirësimin e situatës. Përcaktoni se çfarë procesi do të ndiqet.

**Skenari nr. 3 - Punonjësi afatgjatë me disa probleme performance**

Tregohuni vlerësues ("Ne e vlerësojmë qëndrueshmërinë dhe besueshmërinë tuaj."). Pyeteni punonjësin se si mendon se po shkojnë punët. Përgjigjet e dhëna mund t'ju ndihmojnë të vendosni se si të vazhdoni më tej. Mos harroni të përqendroheni te performanca, jo te personi. Jepni shembuj specifikë që ilustrojnë mënyrën se si performanca e punonjësit nuk i plotëson pritshmëritë tuaja. Ripohoni pritshmëritë që keni. Bëni pyetje të hapura dhe dëgjoni me kujdes, për të identifikuar ndjenjat e punonjësit për punën. Përforconi pikat e forta dhe të dobëta dhe hartoni një plan përmirësimi për këto të fundit. Sigurohuni që ju dh punonjësi të arrini konsensus, lidhur me planet për përmirësimin e punës. Shprehni mbështetje dhe siguri lidhur me faktin se keni besim që punonjësi mund t'i përmbushë pritshmëritë që keni për të. Përcaktoni procesin që do të ndiqet.

**Skenari nr. 4 - Punonjësi me të cilin nuk keni marrëdhënie të mirë**

Organizojeni takimin e vlerësimit të performancës, ashtu siç do të bënit me çdo punonjës tjetër. Theksoni si pikat e forta, ashtu edhe fushat që kanë nevojë për përmirësim. Inkurajojeni punonjësin

të diskutojë mbi performancën. Udhëzojeni punonjësin që të gjejë zgjidhje për çdo problem. Ofroni ndihmë, bini dakord për një plan veprimi dhe përcaktoni vëzhgime të shpeshta për të kontrolluar progresin e arritur.

**KREU I GJASHTË: VËSHTRIM I PËRGJITHSHËM MBI STATUSIN E NCGJ**

Siç e dini nga leximi i këtij materiali deri në këtë pikë, investimi në kohë për një punonjës të ri është i jashtëzakonshëm. Kostoja për të përzgjedhur, marrë në punë dhe trajnuar një punonjës të ri është shumë e madhe. Por, çfarë ndodh pasi nëpunësi është marrë në punë? Cilat janë mundësitë që ai ka për t'u ngritur profesionalisht në karrierë? Çfarë ndodh nëse nëpunësi rezulton i papërshtatshëm për të kryer detyrat e caktuara?

Ky kre ju paraqet një vështrim të përgjithshëm në lidhje me aspekte të statusit të NCGJ si dhe disa shembuj të problematikave dhe proceseve të performancës, që ndihmojnë në trajtimin e këtyre llojeve të problemeve.

*Statusi i NCGJ- Avantazhet*

Ligji nr.98/2016 'Për organizimin e pushtetit gjyqësor rregullon të gjitha aspektet që kanë të bëjnë me statusin e NCGJ.

Sipas nenit 57 të Ligjit nr.98/2016 çdo NCGJ në sistem ka mundësi të zhvillojë karrierën nëpërmjet skemës së lëvizjes paralele (lëvizje në të njëjtin pozicion por në një gjykatë tjetër) ose ngritjes në detyrë (pozicion më i lartë brenda të njëjtës gjykatë ose në një gjykatë tjetër), me kusht që të plotësojë kriteret ligjore.

Njoftimi për vendin e lirë bëhet nga KLGJ, por është Këshilli i Gjykatës përkatëse ku duhet plotësuar vakanca që kryen të gjithë procesin e lëvizjes paralele apo ngritjes në detyrë. Ky është një proces që udhëhiqet nga parimi i meritokracisë, transparencës dhe gjithëpërfshirjes.

**Çfarë është periudha e provës?**

Periudha e provës është një vit nga data e njoftimit të vendimit të emërimit paraprak.

Gjatë kësaj periudhe nëpunësi civil gjyqësor punon nën kujdesin e një nëpunësi më të vjetër të së njëtës kategori ose një katëgorie më të lartë. Në fund të periudhës së provës organi kompetent vendos:

- Konfimimin e NCGJ
- Zgjatjen e periudhës së proves me 6 muaj të tjerë (vetëm një herë të vetme për shkaqe të justifikuara);
- Moskofirmimin e NCGJ

*Llojet e problemeve me performancën*

Një ndër pjesët më të vështira të administrimit të burimeve njerëzore në përgjithësi, nuk është kur ata bëjnë punë të shkëlqyer, por kur ata nuk punojnë mirë. Më poshtë, jepen disa shembuj të problemeve të performancës dhe mënyrat se si t'i trajtojmë ato:

*1. Punonjësi vjen vazhdimisht vonë, ose largohet më herët nga puna sesa orari* – Edhe pse e dimë që oraret fleksibël mund të sigurojnë një ekuilibër në punë dhe në jetë, menaxhimi i mirë i këtij orari fleksibël është çelësi. Disa punonjës mund të përfitojnë dhe në vend që të punojnë nga shtëpia, kryejnë detyra që nuk lidhen fare me punën.

*2. Punonjësi kalon shumë kohë në punë për të bërë punë personale* - Shumica e gjykatave kanë politika rreth përdorimit të kompjuterit ose telefonit për qëllime personale. Për shumicën e gjykatave, përdorimi i këtyre mjeteve për punë personale deri në një farë mase nuk shkakton problem, por mund të bëhet problem nëse dikush nuk di se ku të ndalojë.

*3. Paaftësia për të trajtuar si duhet informacionin konfidencial* - Shumë gjykata trajtojnë informacione të rëndësishme të palëve në proces. Aftësia për të mos e bërë publik këtë informacion privat është shumë e rëndësishme për suksesin e gjykatës.

*4. Çështjet familjare* - Çështjet e kujdesit ndaj fëmijëve, divorcet ose sfidat e tjera familjare mund të shkaktojnë mungesa në punë, por edhe një cilësi të dobët të punës. Mosprezenca në punë përcaktohet si modeli i zakonshëm i mungesave nga puna.

*5. Abuzimi me drogën dhe alkoolin* - Studimet tregojnë se punonjësit që abuzojnë me substanca janë 25-30 përqind më pak produktivë dhe e humbasin vendin e punës tre herë më shpesh, sesa punonjësit që nuk abuzojnë. Ju lutemi, kini parasysh se kur flasim për abuzimin me substancat, flasim jo vetëm për droga të paligjshme, por edhe për abuzimin me medikamente që jepen me recetë. Abuzimi me substancat mund të shkaktojë probleme të dukshme, të tilla si vonesa, mungesa në punë dhe mangësi në performancë, por mund të shkaktojë edhe aksidente, ose probleme të tjera më të rënda.

*6. Mangësitë në performancë* - Ndonjëherë, punonjësit thjesht nuk japin më të mirën e tyre në punë. Disa shkaqe mund të jenë çështjet familjare ose personale, por shpesh mund të nënkuptojnë edhe probleme që lidhen me motivimin ose mungesën e mjeteve apo aftësisë për të bërë punën e tyre aktuale.

*7. Konfliktet me strukturat drejtuese, ose me punonjësit e tjerë* - Ndërkohë që është normale që ndonjëherë të ketë konflikte në punë, disa punonjës duket se kanë më shumë konflikte sesa mesatarja, për shkak të personalitetit të tyre. Natyrisht, kjo ndikon në produktivitetin e gjykatës.

*8. Vjedhja* - Natyrisht, vjedhja është një problem serioz i punonjësve, që duhet të trajtohet sa më shpejt të jetë e mundur.

*9. Shkeljet etike* - Shkeljet më të zakonshme të etikës nga punonjësit përfshijnë gënjeshtrat, mbajtjen e informacionit për vete, sjelljen abuzive dhe keqraportimin në lidhje me kohën ose orët reale të punës.

*10. Ngacmimi* – Ngacmimi seksual, bullizmi ose llojet e tjera të ngacmimit duhet të konsiderohen si çështje që meritojnë trajtim të menjëhershëm dhe në varësi të seriozitetit, mund të çojnë në ndërprerjen e menjëhershme të marrëdhënies së punës.

*11. Sjellja e punonjësve jashtë vendit të punës* - Të folurit keq për gjykatën në blogje, Facebook apo rrjete të tjera sociale, është një shembull i sjelljes së padenjë jashtë vendit të punës, e cila mund të cenojë politikat e gjykatës. Shkelja e politikave specifike të gjykatave jashtë vendit të punës mund të çojë në përfundimin e marrëdhënieve të punës.

Megjithëse larg të qenit shteruese, kjo listë jep disa ide për llojet e problemeve që mund të hasen në praktikë. Siç mund ta shihni, disa prej këtyre problemeve janë më të rënda se të tjerat. Rrjedhimisht edhe pasojat për këto veprime (shkelje) do të jenë të ndryshme.*Koncepti i përgjegjësisë disiplinore*

Në rast se një punonjës nuk i përmbush pritshmëritë duke kryer shkelje, atëherë kundrejt tij duhet të ndërmerren masa disiplinore. Shpesh, eprorët zgjedhin të mos i zbatojnë procedurat e disiplinës, për shkak se nuk i kanë dokumentuar veprimet e mëparshme të punonjësve, ose nuk kanë dashur të shpenzojnë kohë për ta trajtuar situatën. Kur ndodh kjo gjë, institucioni nuk ka konsistencë ndërmjet drejtuesve, gjë që mund të çojë në probleme motivimi për punonjësit e tjerë dhe në humbje të produktivitetit. Është e rëndësishme që NCGJ të jenë të informuar për kuadrin ligjor për përgjegjësinë disiplinore në mënyrë që të dinë se cilat janë pritshmëritë në raport me ta dhe pasojat në rast mospërmbushje të detyrave.

Përgjegjësia disiplinore e parashikuar në Ligjin për Pushtetin Gjyqësor është ndërtuar mbi kornizën ligjore që ekzistonte për nëpunësit civil, duke bërë përshtatjet e nevojshme bazuar në specifikat e sistemit gjyqësor. Katalogu i shkeljeve disiplinore mbështet tek katalogu i Ligjit për Nëpunësit Civil. Sipas këtij ligji shkeljet ndahen në tre nivele:

a) shkelje shumë të rënda; b) shkelje të rënda; c) shkelje të lehta.

Janë shkelje shumë të rënda:

a) mospërmbushja e rëndë e detyrave; b) mosrespektimi i përsëritur i afateve të caktuara në

përmbushjen e detyrave, të cilat kanë sjellë pasoja shumë të rënda; c) moszbatimi haptazi i dispozitave ligjore për përmbushjen e detyrave funksionale; ç) braktisja e punës ose mungesa e pajustifikuar dhe e vijueshme për 7 ditë pune ose më shumë, kur mungesa ka sjellë pasoja shumë të rënda në përmbushjen e detyrave të institucionit; d) përfitimi në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë i dhuratave, favoreve, premtimeve ose trajtimeve preferenciale, të cilat jepen për shkak të detyrës.

Janë shkelje të rënda:

a) mospërmbushja e detyrave; b) braktisja e punës ose mungesa e pajustifikuar dhe e vijueshme për 3 ditë pune apo më shumë, kur mungesa ka sjellë pasoja të rënda; c) shkelje e përsëritur e rregullave të etikës në shërbimin civil; ç) sjellja e parregullt, në mënyrë të përsëritur, gjatë kohës së punës me eprorët, kolegët, vartësit dhe me publikun; d) dëmtimi i pronës shtetërore, përdorimi i saj jashtë përcaktimit zyrtar apo keqpërdorimi i pronës shtetërore; dh) kryerja e përsëritur, brenda ose jashtë orarit zyrtar, e veprimeve që cenojnë figurën e nëpunësit civil, institucionin apo shërbimin civil në tërësi; e) shkelja e rregullave për ruajtjen e informacionit të klasifikuar apo të mirëbesimit për të dhënat e klasifikuara si të tilla; ë) shkelja e detyrimeve të përcaktuara në këtë ligj.

Janë shkelje të lehta:

a) mungesa e pajustifikuar në punë deri në 3 ditë pune; b) shkelja e rregullave të etikës; c) sjellja e parregullt, gjatë kohës së punës, me eprorët, kolegët, vartësit dhe me publikun; ç) kryerja, brenda ose jashtë orarit zyrtar, të veprimeve që cenojnë figurën e nëpunësit civil, institucionin apo shërbimin civil në tërësi.

*Dallimi midis i vlerësimit profesional dhe përgjegjësisë disiplinore*

Për çdo analizë individuale të punës duhet të ekzistojnë rregulla dhe politika, që zbatohen për atë punë të caktuar. Vlerësimi i performancës është një proces sistematik për të vlerësuar punonjësit, që kryhet çdo dy vjet. Vlerësimi i performancës së gjykatës dhe rregullat e politikat e përgjithshme duhet të jenë mjetet që matin performancën e përgjithshme të punonjësit. Sistemi i vlerësimit profesional shpesh ngatërrohet me përgjegjësinë disiplinore. Kjo pasi në të kaluarën në sistemin gjyqësor nuk ka ekzistuar një sistem vlerësimi professional. Në vetëvete sistemi i vlerësimit profesional ka një kuptim 'pozitiv' dhe zhvillues për NCGJ dhe nuk ka karakter ndërshkues. Vlerësimi duhet të synojë të përmirësoj performancën e një NCGJ.

Ndërsa përgjegjësia disiplinore është një proces i formalizuar me karakter ndërshkues. Përgjegjësia ka të bëj me shkelje (mospërmbushje të detyrave/përgjegjësive të caktuara) që duhet të vërtetohen që kanë ndodhur në një formë të tillë që të justifikojë marrjen e një masa disiplinore. I gjithë procesi është ndërtuar në mënyrë të tillë që ti garantojë NCGJ akses në dokumente, të drejtën për të kundërshtuar gjetjet etj.

*Model i problemeve të performancës*

Çështjet e lidhura me performancën mund të shihen në kuadrin e njërës prej pesë fushave të trajtuara më poshtë. Së pari, mund të ketë probleme performance të lidhura me kompetencat, të cilat janë serioze dhe duhen trajtuar menjëherë. Zakonisht, çështjet e kompetencës shkojnë përtej gjykatës dhe mund të kenë të bëjnë me legjislacionin. Shembujt e problemeve të performancës që lidhen me kompetencën mund të përfshijnë rastin e një punonjësi që jep informacione, duke shkelur kuadrin ligjor për mbrojtjen e të dhënave personale, mosndjekjen e procedurave të sigurisë, ose përfshirjen në ngacmime seksuale. Këto lloje çështjesh duhet të trajtohen me shpejtësi. Është shumë e rëndësishme që gjykata të ketë politika të shkruara, të cilat ofrojnë hollësira se si do të trajtohen këto lloje problemesh.

Problemi i dytë i lidhur me performancën mund të quhet rasti i një incidenti të vetëm (rast i izoluar). Mund të ndodhë që një punonjës të flasë keq dhe të fyejë disa kolegë, ose mbase është vonuar në realizimin e një projekti të caktuar. Këto lloje incidentesh zakonisht zgjidhen më së miri, përmes një

bisede rastësore për t'i lejuar personave të përfshirë të kuptojë se çfarë ka bërë/shkaktuar dhe se veprimi nuk ka qenë i përshtatshëm. Çdo lloj hapi i gabuar është një mundësi zhvillimi për NCGJ. E rëndësishme është trajtimi i problemit dhe evitimi i përshkallëzimit.

Në rastet kur incidentet e izoluara nuk korrigjohen menjëherë, shpesh ndodh që ato të evoluojnë në modele të caktuara sjelljeje, gjë që na çon në llojin e tretë të problemeve të lidhura me performancën. Kjo mund të ndodhë kur punonjësi nuk mendon se incidenti ka ndonjë vlerë të madhe, për shkak se ai nuk u korrigjua, dhe madje as nuk e kupton se po bën diçka të gabuar. Në këtë rast, është e rëndësishme që eprori të flisë me punonjësin dhe t'ia bëni të qartë se çfarë pritet prej tij/saj. Nëse punonjësit i tërhiqet vëmendja për një model të caktuar sjelljeje, por ai/ajo vazhdon të shfaqë të njëjtën sjellje, atëhere kjo konsiderohet model i sjelljes së vazhdueshme.

Shpesh, mund të ndodhë që punonjësi, të cilit i është tërhequr vëmendja lidhur me një problem të caktuar, ta korrigjojë problemin menjëherë pas një diskutimi fillestar, por më pas të vazhdojë përsëri me të njëjtin avaz. Në rast se punonjësi nuk vetëkorrigjohet, shkaku për këtë sjellje mund të jetë mungesa e trajnimit, ose e aftësive ose dëshirës për të bërë punën. Në këtë fazë të trajtimit të problemeve me performancën, është e rëndësishme që punonjësit t'i bëhet e ditur se problemi është serioz dhe se, nëse sjellja vazhdon, do të ndërmerren veprime të mëtejshme. Nëse eprori beson se punonjësi thjesht nuk i zotëron aftësitë ose njohuritë e nevojshme për ta kryer punën, të pyeturit e tij/saj në lidhje me këtë mund të jetë i dobishëm, edhe për të identifikuar gjenezën e vërtetë të problemit.

Nëse punonjësi vazhdon të mos i kryejë detyrat, atëhere zbatohet mekanizmi i procesit të disiplinës progressive sipas parashikimeve ligjore (seksioni IV – Nenet 67-82 i Ligjit për Pushtetin Gjyqësor) . Kjo nënkupton fillimin e procedurës që parashikohet në ligj që mund të përfundojë 'në rastin më të ashpër' me masën e ndërprerjes së marrëdhënieve të punës.

Si fillon procedura disiplinore dhe çfarë ndodh në vijim?

Kushdo (avokat, palë në proces, koleg i gjykatës, gjyqtar në gjykatë etj.) mund të paraqesë ankesë ndaj NCGJ.

Organet kompetente për propozimin e masave disiplinore janë:

(i) Kancelari për nëpunësit,

(ii) Kryetari për Kancelarin, këshilltarin dhe ndihmësin ligjor.

Organet kompetente për të caktuar masat disiplinore janë:

(i) Këshilli i Lartë Gjyqësor për Kancelarët, këshilltarin dhe ndihmësin ligjor;

(ii) Këshilli i Gjykatës për nëpunësit gjyqësor.

Pretendimet verifikohen nga Kancelari që vlerëson nëse ekzistojnëshkaqe të arsyeshme dhe duhet të fillojë hetimi për shkeljen e pretenduar. Nëse shkaqet nuk ekzistojnë atëhere rasti arkivohet. Në të kundërt, fillojnë procedurat e parashikuara në ligj.

Kancelari bën hetimin administrativ verefikon pretendimet, mbledh prova, si dhe pyet dëshmitare.

Kur punonjësi ka një problem lidhur me performancën në punë, shpesh, është përgjegjësia e eprorit përkatës që të hidhë dritë mbi situatën dhe ta analizojë atë. Dokumentimi i dështimeve të performancës është hapi i parë në këtë proces. Dokumentacioni i duhur është i nevojshëm, nëse del e nevojshme që më pas, të ndërpriten marrëdhëniet e punës me punonjësin, për shkak të problemit në fjalë me performancën. Dokumentacioni duhet të përfshijë informacionin e mëposhtëm:

1. Datën e incidentit,
2. Kohën e incidentit,
3. Vendndodhjen e incidentit (nëse është e nevojshme),
4. Një përshkrim të problemit të lidhur me performancën,
5. Shënimet për diskutimin me punonjësin, lidhur me problemin e performancës,
6. Planin e përmirësimit, nëse është i nevojshëm,
7. Hapat e mëtejshëm, nëse punonjësi e përsërit shkeljen,

8. Nënshkrimin si nga kancelari, ashtu edhe nga vetë punonjësi.

Përmes këtij dokumentacioni, punonjësi dhe eprori (dhe më tej Këshilli i Gjykatës) kuptojnë qartë hapat që do të duhet të merren, nëse punonjësi e kryen sërish shkeljen në të ardhmen. Sapo të jetë dokumentuar problemi, eprori dhe punonjësi duhet të takohen për të diskutuar mbi shkeljen. Ky lloj takimi quhet intervistë rreth problemit dhe përdoret për t'u siguruar që punonjësi të jetë plotësisht në dijeni të çështjes së disiplinës. Takimi i jep po ashtu mundësinë punonjësit që të shpjegojë pikëpamjet e veta lidhur me problemin e hasur. Këto lloje takimesh duhet të kryhen gjithmonë privatisht, pra, asnjëherë në prani të punonjësve të tjerë.

Kancelari duhet të veprojë/shqyrtojë ankesën brenda 6 muajve. Sipas procedurës hartohet një raport hetimi ku paraqiten faktet, provat dhe rëndësia (pesha) e tyre si dhe konkluzionet për masën. NCGJ ka të drejtë të mbrohet dhe të paraqesë kundërshtimet e veta që do të vlerësohen nga Këshilli. Në marrjen e masës Këshilli vlerëson aspekte që përbëjnë rrethana lehtësuese dhe rënduese sipas rastit.

**AKTIVITETI 6A: RASTE STUDIMORE:**
**NR. 1 AFRIMI DHE NR. 2 ALTEA**
**Udhëzime**

**Qëllimi:** Përdorimi i aftësive të të menduarit kritik në lidhje me një rast studimor që ka të bëjë me problemin e një punonjësi.

**Udhëzime:** Në mënyrë individuale, pjesëmarrësit shkruajnë një analizë të problemit, rregullit të zbatueshëm, aplikimit të tij dhe përfundimeve përkatëse (IRAC) për dy rastet studimore të Afrimit dhe Alteas. Pas përfundimit të detyrës, drejtoni një diskutim që i lidh rastet studimore me parimet e performancës, mbikëqyrjes dhe disiplinës së punonjësve.

**Burime dhe referenca:** Rasti studimor nr. 1: Afrimi dhe nr. 2: Altea.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

**AKTIVITETI 6B: RASTE QË MUND TË PËRBËJNË SHKELJE DISIPLINORE MIDIS EPRORËVE DHE NCGJ**

**Qëllimi**: Rritja e sensibilitetit dhe ndjeshmërisë mbi situatat që mund të krijohen në midis Kryetarit/Zv.Kryetarit, gjyqtarëve dhe NCGJ që mund të çojnë në procedim disiplinor të NCGJ. Rasti lidhet me problematika që kanë ekzistuar dhe ekzistojnë në gjykata ku NCGJ "përdorin,, emrin e Kryetarit/Zv. Kryetarit apo gjyqtarit për arsye të ndryshme.

**Udhëzime:** Duke përdorur rrethanat dhe specifikat e çështjes, drejtoni një diskutim në lidhje me aspektet e këtij rasti:

- A përbëjnë faktet e parashtruara një shkelje disiplinore të NCGJ?
- A jemi përpara rastit të papajtueshmërisë së anëtarit të Komisionit Disiplinor duke qenë se Kryetari është edhe personi që ka paraqitur ankesën?
- Si duhet të veprojë Komisioni në këtë rast?
- Cila masë duhet t'i jepët NCGJ?

**Burime dhe referenca:** Rast konkret paraqitur nga një nga gjykatat e vendit. Rrethanat e çështjes mbështeten në praktikën (të gjitha dokumentet përkatesë) nga gjykata referuese.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta

**Rrethanat e çështjes**

A punon prej më shumë se 10 vitësh në Gjykatën e Apelit X. Rezulton që A i ka dërguar mesazhe ëhats-up shtetases B. Rezulton se A dhe shtetasja B kishin një njohje shumë të largët nëpërmjet personave të tjerë.

Në këto mesazhe, inicuar nga A thuhet se: „….në një rreth miqsh dëgjova një bisedë dhe për sa respekt kam për familjen tuaj, e ndiej për detyrë të ta them, pastaj ti punët e tua i di vetë, mos e konsidero fare, të betohem thjesht për ndihmë. Isha në punë me disa gjyqtare dhe C (*sqarim: C nuk është staf i gjykatës, por një person i njohur në publik pasi ka mbajtur funksione publike; më tej C është edhe motra e një sekretare gjyqësore tjetër në po atë gjykatë, e quajtur F*) po kërkonte numrin tënd dhe Zv.Kryetari D ia dha numrin tënd. Tek ju në punë kishte filluar punë një mësuese dhe kjo mesa duket kishte qejfmbetje me ty. Po të njoftoj se ndonjëherë këto të voglat nxjerrin probleme dhe të jesh e përgatitur…..".

Më tej vijohet në mesazh:"…Zemër nuk e njoh fare (këtë mësuesen) por pashë që kishte rreth dhe prit se jam e sigurtë që do vijnë njerëz nga të gjitha anët….„.

Zv.Kryetari i gjykatës, pasi vihet në dijeni nga shtetësja B në lidhje me këtë korrespondencë, depoziton një ankesë pranë kancelarit të gjykatës. Në këtë ankesë, ai parashtron se veprimet e A tregojnë mungesë respekti ndaj atij si person dhe si titullar, duke e përgojuar me sajesa të pavërteta. Veprimet që përmenden në këto komunikime nuk janë kryer nga ana atij, nuk ka patur asnjë takim me shtetasen C.

Në observacionet e saj, A pretendon se në bisedën e mesazheve nuk është bërë aludim apo ka nënkuptime për veprimet e Zv.Kryetarit. Ajo pranon se ka folur me kolegen, sekretaren F që i ka treguar për marrëdhënien e motrës së saj C me Zv.Kryetarin e gjykatës; gabimi i saj është që e mori të mirëqenë dhe komunikoi me B, pasi ajo ska lidhje me shtetasen që përmendet në mesazhe. Më tej ajo pretendon se veprimet e saj nuk kanë treguar mungesë respekti ndaj Zv. Kryetarit.

Kancelari në përputhje me parashikimet e Ligjit për Pushtetin Gjyqësor inicion procedimin disiplinor dhe ndërmerr veprimet hetimore si më poshtë:

- Kërkesë për informacion nëse C ka qenë në ambientet e gjykatës në datën 19.01.2021, nxjerrë nga regjistrat e gjykatës.
- Kërkesë për informacion nga sekretarja gjyqësore F (motra e C).

Sipas Ligjit për Pushtetin Gjyqësor, Komisioni Disiplinor përbëhet nga Kryetari, Zv.kryetari dhe kancelari i gjykatës.

**KREU I SHTATË: NGACMIMI SEKSUAL**

Afrimi seksual i padëshiruar, kërkesat për favore seksuale dhe sjellje të tjera verbale ose fizike të një natyre seksuale përbëjnë ngacmim seksual, kur kjo sjellje në mënyrë të shprehur ose jo, ndikon në punësimin e një individi, ndërhyn në mënyrë të paarsyeshme në performancën e punës së tij/saj, ose krijon një ambient pune frikësues, armiqësor ose fyes.

Ngacmimi seksual mund të ndodhë në rrethana të ndryshme, duke përfshirë, por pa u kufizuar vetëm në sa vijon:

• Viktima dhe ngacmuesi mund të jetë grua ose burrë. Viktima nuk duhet patjetër që të jetë e seksit të kundërt.

• Ngacmuesi mund të jetë eprori i viktimës, një agjent i punëdhënësit, epror në një fushë tjetër, koleg, ose dikush që nuk është fare punonjës.

• Viktima nuk duhet patjetër të jetë personi i ngacmuar, por mund të jetë çdokush i prekur nga sjellja ofenduese.

• Ngacmimi seksual i paligjshëm mund të ndodhë edhe kur nuk ka dëm ekonomik, ose dëmtim madhor të viktimës. Sjellja e keqtrajtuesit duhet të jetë jo e mirëpritur.

*Format e ngacmimit seksual në vendin e punës*

Ngacmimi seksual ndahet tradicionalisht në dy forma kryesore:

• të jap diçka në këmbim të diçka tjetër (Quid pro Quo),

• mjedis armiqësor pune.

*Quid Pro Quo* fjalë për fjalë do të thotë "këtë për atë", pra, të unë të jap diçka në këmbim të diçka tjetër. Nëse përdoret kjo logjikë te termi 'ngacmim seksual', atëherë do të thotë të kërkosh favore seksuale ose të bësh kërkesa seksuale, në këmbim të përfitimeve në punë, siç janë premtimet për ngritje në detyrë, pagë më të lartë, përparim akademik, etj. Kryesisht, ky lloj ngacmimi seksual e mban një person peng, pasi refuzim i tij/saj për të përmbushur një kërkesë mund të përballet me veprime hakmarrëse, të tilla si: shkarkimi nga puna, ulja në detyrë, mocionet kundër tij/saj, dëmtimi i pasqyrës së rezultateve në punë dhe kushte të vështira pune.

Ambienti "armiqësor në punë" është një formë më pak e qartë, por edhe më e shpeshtë e ngacmimit seksual. Nëse nuk ka pasoja të prekshme në ushtrimin e detyrës, ngacmimi seksual çon në krijimin e një mjedisi armiqësor pune. Në këtë lloj ngacmimi, ngacmuesi mund të jetë një epror, koleg ose bashkëpunëtor, apo edhe dikush që nuk është punonjës, pra, kushdo që e helmon mjedisin e punës me komente, shaka, prekje ofenduese, foto ofenduese, etj. Zakonisht, kjo sjellje përfshin kushte pune ose një lloj sjelljeje ndaj një punonjësi të caktuar, që e bën të padurueshëm qëndrimin e tij në punë.

*Të kuptojmë rastet e ngacmimit seksual*

Llojet më të dallueshme të ngacmimit seksual janë:

a. Komentet poshtëruese të natyrës seksuale, ose në bazë të gjinisë,

b. Prania e materialeve vizuale seksuale ose e materialeve pornografike, si: postera, karikatura, vizatime, kalendarë, piktura, fotografi apo programe kompjuterike me natyrë seksuale,

c. Materialet e shkruara me natyrë seksuale, të tilla si: shënime ose email-e me komente seksuale,

d. Komente lidhur me veshjen, sjelljen personale, ose trupin e personit,

e. Prekjet, goditjet, kapjet ose pickimi i trupit të dikujt,

f. Bisedat e turpshme telefonike,

g. Gënjeshtrat ose përhapja e thashethemeve për jetën personale ose seksuale të dikujt.

*Ndikimi dhe pasojat*

Drejtuesit e gjykatave duhet të sigurojnë që në ambientin e punës të gjithë punonjësit të trajtohen me dinjitet. I parë nga këndvështrimi i burimeve njerëzore, ngacmimi seksual shkakton një sërë efektesh dhe pengesash negative, të tilla si:

a) Ngarkimi i vetes me përgjegjësi dhe faj për atë që ka ndodhur,

b) Pagjumësi ose çrregullime të tjera të gjumit,

c) Depresion,

d) Ankth, frikë, ulje të interesit për punën,

e) Nervozizëm, pasiguri për të ardhmen,

f) Shkëputje fizike ose emocionale nga miqtë, familjarët dhe kolegët,

g) Cenim i performancës në punë,

h) Nivel më i lartë i largimit të punonjësve.

*Për diskutime dhe reflektime të mëtejshme personale*

1. Cilat janë kostot personale të një viktime të ngacmimit seksual? Cilat janë kostot e institucionit nga ngacmimi seksual?

2. Cila është mënyra më efektive për trajtimin e ngacmimit seksual nga ana e një gjykate?

**AKTIVITETI 7A: RASTE STUDIMORE MBI NGACMIMIN SEKSUAL**
**Udhëzime**

**Qëllimi:** Të zhvillohen aftësitë e të menduarit kritik lidhur me ngacmimin seksual.
**Udhëzime:** Njëri prej jush do të caktohet sekretar për të mbajtur shënimet dhe një tjetër si lehtësues për sesionin e zgjidhjes së problemit në grup. Grupi juaj do të ketë 60 minuta në dispozicion për trajtimin e këtyre rasteve studimore.
**Burime dhe referenca:** Aktiviteti 9: *Raste studimore mbi ngacmimin seksual.*
**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

**AKTIVITETI 7B: RASTE STUDIMORE MBI NGACMIMIN SEKSUAL**
**Material për pjesëmarrësit**

**Skenari nr. 1**
Gjatë muajve të fundit, drejtuesi i një sektori/drejtorie Artan ka bërë në mënyrë të përsëritur komente për Shpresën, e cila është një punonjëse e re shumë tërheqëse pjesë e sektorit, duke i thënë shpesh se sa e bukur dhe e sofistikuar është. Ai ndalon shpesh në tryezën e saj të punës, pa asnjë arsye, dhe i kërkon asaj që të shkojë në zyrën e tij, më shumë se çdokujt tjetër në staf. Komentet dhe sjelljet e Artan janë vënë re edhe nga anëtarët e tjerë të sektorit, nga eprori i tij dhe persona të sektorëve të tjerë. Është e dukshme që Shpresa nuk ndihet rehat me komentet e Artanit dhe ka provuar në mënyrë të përsëritur t'ia komunikojë sikletin që ndjen nga kjo sjellje, duke i thënë se i fejuari i saj do të mërzitej shumë nëse do të ishte në dijeni të kësaj sjelljeje dhe duke u larguar nga zyra, sa herë mundej. Një ditë, Shpresa shkon në zyrën e kancelarit dhe i tregon atij për veprimet e menaxherit Artanit, por i thotë gjithashtu se nuk do të fusë njeri në telashe, ose që të tjerët të marrin vesh se çfarë po ndodh.

**A është ky një rast ngacmimi? Nëse po, si do të trajtohe situata?**
**Skenari nr. 2**
Një punonjës i ri prezantohet para ekipit, menjëherë pasi bëhet pjesë e gjykatës. Gjatë prezantimit, ai/ajo thotë se është nga krahina X. Një prej kolegëve të pranishëm në prezantim fillon të tregojë një anekdotë, për t'u tallur me etninë dhe origjinën e punonjësit të ri.

**A është ky një rast ngacmimi? Nëse po, si do ta trajtonit situatën?**
**Skenari nr. 3**
Shumë punonjëse femra e kanë akuzuar një nëpunës të logjistikës të gjykatës për ngacmim. Janë të paktën dy gra që kanë raportuar se ai refuzon të planifikojë përdorimin e makinës, kur ato e kërkojnë një gjë të tillë, dhe njëra prej tyre ka dorëzuar edhe regjistrimin e një bisede në celular, ku ai i thotë që gratë nuk i përkisnin vendit të punës. Në momentin kur departamenti i Burimeve Njerëzore përballet me të lidhur me këto raportime, ai e pranon sjelljen për të cilën akuzohet. Burimet Njerëzore vendosin që ai, përveç këtyre sjelljeve, është një punonjës i mirë, por për të shmangur probleme të tjera në të ardhmen, e transferojnë në një zyrë tjetër rajonale.

**A është ky një rast ngacmimi? Nëse po, si do ta trajtonit situatën?**
**Skenari nr. 4**
Z. A kohët e fundit ka filluar punë si gjyqtar në gjykatën B. Ai është jashtëzakonisht simpatik, vishet mirë, është i arsimuar dhe i pamartuar. Disa femra në institucion kanë filluar të kalojnë nga zyra e tij për të flirtuar me të. Njëra prej tyre bën disa komente të pahijshme mbi stilin e tij të veshjes. Ai është përpjekur t'i komunikojë asaj se nuk është i interesuar për të, por ajo nuk ka ndryshuar sjellje.

**A është ky një rast ngacmimi? Nëse po, si do ta trajtonit situatën?**

**AKTIVITETI 7A: RASTE STUDIMORE MBI NGACMIMIN SEKSUAL**

**Çelësi i përgjigjeve**

**Skenari nr. 1**

Komentet nuk janë të mirëpritura, por të shpeshta dhe krijojnë një mjedis pune ofendues për Shpresën. Askush nuk duhet të punojë në një mjedis, ku ndihet objekt i komenteve ofenduese.

- Edhe pse deklarata e drejtpërdrejtë ndaj ngacmuesit se sjellja e tij është ofenduese dhe a papranueshme, padyshim, e vë ngacmuesin në dijeni të faktit që sjellja e tij nuk është e mirëpritur, një deklaratë e tillë e drejtpërdrejtë NUK është e nevojshme.
- Në këtë rast, Artan duhet ta kishte interpretuar deklaratën dhe veprimet e Shpresës si një mënyrë për t'i thënë që sjellja e tij nuk ishte e mirëpritur.
- Sjellja e përshkruar jo vetëm që është ofenduese ndaj Shpresës, por e një natyre të tillë që çdo individ objektiv e i arsyeshëm do ta konsideronte ofenduese e të pavend.
- Si rezultat, pavarësisht nëse Artan e kupton apo jo që sjellja e tij nuk është e mirëpritur dhe ofenduese, sjellja e tij përbën ngacmim.

**Skenari nr. 2**

Punonjësit duhet të punojnë në një mjedis pa ngacmime, strese të padëshiruara apo ofendime personale.

- Komentet dhe ngacmimet me motive etnike shkaktojnë konflikte ndërpersonale, i dekurajojnë punonjësit në vendin e punës dhe e dëmtojnë imazhin publik të gjykatës dhe moralin e punonjësit.
- Një sjellje e tillë cenon ndjenjën e përkatësisë.
- Sjellja nuk është vetëm fyese ndaj një personi, por edhe të tjerët do të ndiheshin të ofenduar prej saj.

**Skenari nr. 3**

Po. Sjellja e punonjësit të logjistikës është ofenduese ose armiqësore dhe, bazuar në gjininë e tyre, i privon punonjëset femra nga të drejtat dhe mundësitë që ato duhet të gëzojnë. Po ashtu, nëpunësi ka dështuar në kryerjen e detyrave logjistike që duhet të ushtrojë.

**Skenari nr. 4**

Po. Ngacmimi nuk ka të bëjë vetëm me sjelljet e burrave kundrejt grave. Ai mund të ketë të bëjë edhe me gratë kundrejt burrave, ose gratë kundrejt grave të tjera (ose burrat kundrejt burrave.) Në këtë rast, sjellja është e shpeshtë dhe ofenduese. Z. A e ka shprehur qartë se ajo sjellje nuk është e mirëpritur.

**SKENARË/SHEMBUJ TË TJERË MBI NGACMIMIN NË VENDIN E PUNËS**

**Material për pjesëmarrësit**

Shembujt/skenarët në vijim ndihmojnë në përkufizimin e ngacmimit në vendin e punës. Është gjithmonë e rëndësishme të mbahet parasysh se ajo çfarë mund të mos jetë ofenduese për një person, mund të jetë shumë ofenduese për dikë tjetër, sidomos kur bëhet fjalë për mosha të ndryshme, për persona që vijnë nga kultura të ndryshme, ose që kanë një pozicion më të cenueshëm në vendin e punës. Është po ashtu e rëndësishme të theksohet se ngacmimi mund të kryhet nga një burrë ndaj një gruaje, nga një grua ndaj një burri, nga persona të të njëjtit seks ndaj njëri-tjetrit, nga një epror ndaj një vartësi, nga një vartës ndaj një eprori, ose nga kolegët ndaj kolegëve të tjerë. Ngacmimi mund të ushtrohet edhe nga një avokat apo palë në proces, ose nga një bashkëpunëtor i përkohshëm ndaj një punonjësi të institucionit.

ii. Një grup punonjësish, të gjithë miq të mirë, mblidhen për kafe të hënën në mëngjes për të diskutuar aktivitetet e fundjavës. Jo rrallë, dikush nga grupi i përzier gjinor e përshkruan me gojën plot shfrytëzimin si rezultat i ngacmimit në vendin e punës, mes shumë të qeshurave e shakave. Si rezultat i këtij mjedisi, disa prej femrave të grupit vendosën që përfundimisht ta ndërprisnin pjesëmarrjen në këtë aktivitet. Asistentët e rinj në zyrë, të pamësuar me biseda të tilla të hapura, fillojnë të largohen nga tryeza, kur mblidhet grupi.

iii. Një punonjës vazhdonte t'i kërkonte një punonjëseje të dilnin në takim, pavarësisht refuzimeve të përsëritura e të sjellshme prej saj. Punonjësja ka përjetuar të njëjtën gjë, kur ka punuar me një bashkëpunëtor gjatë një udhëtimi në terren.

iv. Një grua nëpunëse në gjykatë ka varur në zyrë një kalendar me fotografi të mëdha meshkujsh të pashëm, por pak të veshur. Ajo është shprehur me shaka për këtë gjest, se kalendari është vënë si kundërpeshë ndaj kalendarëve shumë të shpeshtë me fotografi femrash shumë pak të veshura. Megjithatë, kolegu i saj në zyrë, një djalë i ri, e ndjen të nevojshme të ndryshojë drejtimin e vështrimit, sa herë hyn në zyrë.

v. Një punonjës i stafit e ka përherë zakon të përfshijë mesazhe ose shaka të drejtpërdrejta në shumicën e *e-mail*-eve të punës. Ndonjëherë, ato u dërgohen në mënyrë anonime disa prej femrave më të bukura të zyrës.

vi. Një epror e ka për zakon të vazhdueshëm që t'i prekë gratë që punojnë me të. Ndonjëherë, i prekte në të ndenjura ndërsa ishin duke ecur, ndërsa në raste të tjera, i kapte prej krahu. Në disa raste, dora i prekte "pa dashje" edhe gjoksin e tyre. Këto gjeste shoqëroheshin gjithmonë nga një buzëqeshje miqësore, si pa të keq.

vii. Një grua e sapopunësuar në gjykatë takohet me një epror për të diskutuar mbi detyrat e punës. Ajo merr një mesazh të qartë se bashkëpunimi në aktivitetet gjatë kohës së lirë mund të sjellë rezultate pozitive për zhvillimin e karrierës së saj.

**KREU TETË: KOMUNIKIMI EFEKTIV**

Karakteristikat e katër stileve të komunikimit:

| | |
|---|---|
| ***Sensorët (ndijorët)*** | ***Sensorët (ndijorët)*** |
| • Janë të shkathët, të vendosur, praktikë dhe me këmbë në tokë.<br>• Talente për t'i bërë gjërat.<br>• Marrin vendime shpejt, në bazë të fakteve dhe përvojës së kaluar.<br>• Përqendrohen te veprimet, rezultatet, shpërblimet.<br>• Ju pëlqen t'u shkojnë gjërave deri "në fund", ose "t'u bien në kokë çështjeve".<br>• Punojnë vazhdimisht me një ide realiste për kohën që nevojitet. | • Impulsivë.<br>• Konkurues.<br>• Agresivë.<br>• Të paduruar.<br>• Shmangin pasojat afatgjata të veprimeve/ vendimeve.<br>• Kur janë në stres, mund të armiqësohen me të tjerët.<br>• Mund të jenë dëgjues të këqij e shpesh të ndërpresin.<br>• Mund të shkaktojnë "probleme", të cilat ua lënë të tjerëve t'i "zgjidhin". |
| ***Intuitivët*** | ***Intuitivët*** |
| • Janë vizionarë, duket se shohin drejt të ardhmes dhe janë planifikues të mirë e afatgjatë.<br>• U pëlqen shumë të mësojnë aftësi të reja.<br>• Kanë imagjinatë të madhe.<br>• Përqendrohen te mënyra se si mund të përmirësohen gjërat.<br>• Janë të aftë të identifikojnë zgjidhje krijuese dhe qasje të reja. | • U mungon përqendrimi; janë "të hapërdarë".<br>• Me vizion afatgjatë, por me veprime të pakta.<br>• T'ë vështirë për t'u lexuar.<br>• Mund të duken "superiorë", arrogantë, ose mospërfillës.<br>• Mund të mos i çojnë punët deri në fund.<br>• Mund t'i shtyjnë gjërat për më vonë. |

Gjithsekush ka stilin e vet të komunikimit, që e përdor në punën e përditshme dhe në jetën personale, të mbështetur në katër stilet kryesore të komunikimit. Gjithashtu, ekzistojnë edhe modelet e sjelljes që lidhen me secilin stil komunikimi:

| STILI | FUNKSIONI |
|---|---|
| Mendimtari (i orientuar drejt procesit) | Analizuesi logjik i strukturuar në mënyrë |
| Personi i orientuar nga ndjenjat (i orientuar ndaj njerëzve) | I lidhur me përvojat dhe që i kupton ato, përmes reagimeve emocionale dhe përgjigjeve të orientuara nga ndjenjat |
| Sensori (i orientuar drejt veprimeve) | Eksperimenton kryesisht në bazë të perceptimeve sensoriale, në stilin "Thjesht bëje!" |
| Intuitivi (i orientuar drejt ideve) | Konceptues, projektues, nxitës |

**Personat e orientuar nga ndjenjat (të orientuar ndaj njerëzve)**

Si janë zakonisht personat e orientuar nga ndjenjat: Fillimisht, kjo kategori njerëzish ka gjasa të perceptohet si dinamike e stimuluese. Njerëzit që i përkasin kësaj kategorie kanë të ngjarë të jenë "të ngrohtë" e të afërt në kontakt me të tjerët. Zakonisht, mund të demonstrojnë aftësi për të qenë të ndjeshëm ndaj nevojave e dëshirave të të tjerëve. Mund të vërejnë mospërputhje mes fjalëve të thëna dhe shprehjes, ose midis sjelljes së jashtme dhe ndjenjës së brendshme. Janë të ndjeshëm ndaj motiveve të tyre, por edhe të të tjerëve. Shpesh, shihen si perceptues dhe të mprehtë. Të tjerët i kërkojnë për aftësinë që kanë për të zgjidhur probleme apo situata komplekse emocionale, për të interpretuar kuptimet e sjelljes, ose për të vlerësuar klimën apo moralin e grupit. Kanë të ngjarë të jenë efektivë në parashikimin e mënyrës se si të tjerët mund të përgjigjen ose reagojnë ndaj një ndryshimi apo veprimi të projektuar.

Personat e orientuar nga ndjenjat në situatën e tyre më të mirë: Në më të mirën e tyre, ata kanë të ngjarë të jenë me të vërtetë perceptues dhe të vetëdijshëm, të aftë në komunikim, dëgjues dhe vëzhgues të duruar e empatikë. Shpesh, mund ta lexojnë dhe vlerësojnë politikën organizative me saktësi dhe mprehtësi. Janë njerëz që mund të promovojnë ndryshimin në mënyra që i reduktojnë forcat kundërshtuese, duke i vënë të tjerët "përpara faktit" dhe duke rritur gjasat për bashkëpunim, punë në ekip dhe progres.

Personat e orientuar nga ndjenjat në situatën e tyre më të keqe:Ata mund të shihen si njerëz më tepër të shqetësuar për procesin e ndërveprimit, sesa për përmbajtjen ose veprimet që duhen marrë në një situatë të caktuar. Mund të konsiderohen se kanë shumë më pak interes për zhvillimin e koncepteve, planeve ose programeve (ose për t'i bërë ato të funksionojnë sistematikisht), sesa për analizimin, komunikimin dhe interpretimin e çdo gjëje që ndodh përreth tyre. Shumë i shohin ata si njerëz që mbështeten më pak në logjikë dhe mendim, dhe më shumë në ndjesinë e brendshme, ose në mënyrën se si "goditen" emocionalisht nga njerëzit dhe gjërat. Mund të duken më të preokupuar për të krijuar ndikim emocional mbi të tjerët, ose për t'i bindur ata të lëvizin, sesa të shqetësohen nëse këto lëvizje janë të menduara, ose të planifikuara me kujdes. Duket se i marrin reagimet emocionale dhe atë që ata mendojnë se ndjejnë të tjerët, si "fakte". Rrjedhimisht, shpesh veprojnë bazuar në ndjenjat që kanë rreth gjërave. Disa mund t'i shohin si mbrojtës dhe me reagime të tepruara, ndërsa të tjerë mund t'i kritikojnë për subjektivitet.

Si i përgjigjen stresit personat e orientuar nga ndjenjat: Nën stres, ata rrezikojnë të perceptohen nga të tjerët si subjektivë, impulsivë dhe jo mjaftueshëm të matur. Mund të jenë, po ashtu, disi shpërfillës ndaj detajeve ose masave të kujdesshme të ndërmarra nga të tjerët. Nën presion, shpesh mund të shihen si shumë të ndjeshëm, ose shumë reagues. Nën stres, humori mund t'u luhatet shumë dhe mund të reagojnë fort ndaj ndjenjave të momentit, duke shkaktuar sjellje disi të pabarabarta, ose ndoshta të çrregullta. Ndonjëherë, kjo i bën të tjerët të vënë në dyshim besueshmërinë e tyre.

**Personat intuitivë (të orientuar drejt ideve)**

Si janë zakonisht intuitivët: Intuitivët, zakonisht funksionojnë dhe perceptohen si mendimtarë të shpejtë e të thellë. Shpesh, ofrojnë imagjinata të shkëlqyera. Kanë prirjen të pyesin veten dhe të tjerët. Nuk janë mësuar t'i marrin gjërat si të mirëqena. Shpesh, duket se kanë një aftësi të çuditshme për të parashikuar, ose për të projektuar, pra për "t'i ditur" gjërat përpara se t'i marrin vesh të tjerët. Ata funksionojnë si njerëz që duket se kanë vizion dhe aftësi të mira për t'i nuhatur lidhjet midis gjërave, marrëdhënieve që shumë të tjerë nuk i kuptojnë, ose nuk janë në gjendje t'i shohin. Ndonjëherë, njerëzit thonë se kjo kategori individësh duket sikur është në një botë të vetën. Zakonisht, nuk u vjen mirë të vendosen në një situatë ku, në çfarëdolloj kuptimi, ndihen "të kornizuar", ose ku u duhet të veprojnë në mënyrë të strukturuar dhe të përcaktuar. Intuitivëve u pëlqen të krijojnë strukturën e tyre, bazuar në çrregullim. Ata shkëlqejnë në detyrat dhe situatat imagjinative, që kërkojnë qasje afatgjatë.

Intuitivët në situatën e tyre më të mirë: Kur janë në më të mirën e tyre, shihen si udhëheqës dhe si vizionarë, pra, si njerëz që mund të presin kordonët e tymit të traditës, ose të praktikave të së shkuarës dhe që mund të përqendrohen te thelbi i situatës. Ata zakonisht, janë në gjendje të nuhasin drejtime të reja fitimprurëse, ose zgjidhje me vlerë të madhe, të cilat të tjerët nuk i shohin dot. Shpesh, sjellin qasje dhe ide të reja.

Intuitivët në situatën e tyre më të keqe: Në situatën më të keqe, intuitivët mund të duken si "njerëz me shumë vizione, por me shumë pak veprime". Ata mund t'i anashkalojnë gjërat e vogla. Shpesh, mund të jenë aq të bindur për fuqinë dhe vlerën e njohurive dhe kontributeve që kanë, saqë mund të mos e shohin domosdoshmërinë e dokumentimit, ose të të provuarit për të tjerët. Në të vërtetë, ndonjëherë mund të duken të padurueshëm dhe irritues me ata që kërkojnë dokumentimin e detajuar, ose që nuk e shohin vlerën e ideve të tyre. Shpesh, mund të kritikohen si tepër abstraktë, ose teorikë. Ndonjëherë, njerëzit i shohin si me sjellje "superiore", ose ndihen të anashkaluar në komunikimet me ta.

Si i përgjigjen stresit intuitivët: Kur intuitivët gjenden nën stres, ata rrezikojnë të shihen nga të tjerët si të shkëputur, ose si tepër intelektualë. Shihen si mjaft indiferentë ndaj realitetit të situatës dhe madje mund të shihen si egoistë, ose si të izoluar në një "kullë të fildishtë". Ndonjëherë, nën stres, intuitivët mund të bëhen mjaft të ngurtë, pa kompromis dhe jopraktikë. Në rastin e fundit, ata mund të duken më shumë të shqetësuar për të zhvilluar dhe mbrojtur idetë e veta, sesa për përkthimin e tyre në forma më të përdorshme, ose në përpjekje për t'i përshtatur ato me kontributet e të tjerëve. Janë të prirur të ndjehen më të kënaqur, në qoftë se qasja e tyre është konceptualisht e shëndoshë, sesa të merren me testimin, ose me të ndihmuarin e të tjerëve që të përfitojnë në mënyrë të dobishme.

Mendimtarët (të orientuar drejt procesit)

Si janë zakonisht mendimtarët: Mendimtarët, zakonisht, funksionojnë në mënyrë të qëndrueshme dhe të palëkundur.Ata mbështeten te vëzhgimet vetjake dhe parimet racionale, duke shmangur emotivitetin dhe skepticizmin ndaj risive që ndryshojnë nga ajo ç'është vërtetuar në të shkuarën, të paktën derisa idetë, planet, ose programet t'i kenë analizuar, testuar dhe shqyrtuar tërësisht, nën dritën e alternativave të tjera të mundshme. Shpesh, janë mjaft skeptikë ndaj reagimeve dhe formulimeve fillestare të tyre, si dhe ato të të tjerëve. Prandaj, shpesh preferojnë "ta mendojnë mirë" një ide të re dhe ta rishikojnë atë me kujdes, përpara se të mbajnë një pozicion të caktuar, ose të përfshihen në një angazhim. Me vetëdije, shmangin prezantimin "gjysmë të gatshëm", ose përfshirjen në nevojat e momentit. Shumë shpesh, shihen si prodhues të qëndrueshëm, fitues të rezultateve logjike në krahasim

me individët që janë kryesisht vizionarë, ose njerëz të ideve.

Mendimtarët në situatën e tyre më të mirë: Kur ata janë në të mirën e vet, shpesh mund të shihen si forca konsistente drejt progresit, si mendimtarët dhe realizuesit më të mirë. Shpesh, shihen si njerëz që mund të presin kordonët e tymit të ideve të paprovuara dhe të entuziazmit emocional. Shpesh, mund të jenë shumë efektivë për të organizuar veten dhe të tjerët drejt hulumtimit dhe planifikimit. Prandaj, ata janë një ndihmë e madhe për realizimin e një projekti logjik, të përpiktë dhe fitimprurës.

Mendimtarët në situatën e tyre më të keqe: Në më të keqen e vet, ata mund të shihen si tepër të kujdesshëm dhe konservatorë, individë që herë pas here e vënë theksin te diskutimet, duke lënë mënjanë veprimet. Mund të përfshihen shumë në procesin e peshimit, testimit, hulumtimit dhe kontrollit, aq sa të tjerët t'i perceptojnë si të pavendosur. Ndonjëherë, shihen si pengesa për veprime që përfaqësojnë distancime nga tradita. Kur përpiqen të merren me ndryshimin, duke i bazuar veprimet mbi parimet racionale, ndonjëherë mund të konsiderohen si të ngurtë ose dogmatikë. Për këto arsye, ata mund të kritikohen si mekanikë ose jopersonalë. Shpesh, akuzohen se janë tepër të kujdesshëm, tepër metodikë, ose tepër logjikë. Ndonjëherë, njerëzit i shohin si jospontanë, ose si "të ngurtë" e "të ftohtë".

Si i përgjigjen stresit mendimtarët: Kur janë nën stres, mendimtarët mund të mbështeten shumë te stili i tyre dhe mund të rrezikojnë të duken të ngurtë, tepër të kujdesshëm e të pasigurt. Të tjerët mendojnë se ata mund të jenë të shqetësuar për të vazhduar, por jo në kurriz të një rreziku të lartë. Mund të duken më të shqetësuar për çështjen e vlerësimeve të sakta, sesa për shfrytëzimin e mundshëm dhe në kohë të mundësive. Kur bashkëpunëtorët ndihen nën presion, ata mund të duken krejt të painteresuar ndaj ndjenjave njerëzore të personave rreth tyre dhe tërësisht "jashtë orbite", në kuptimin që mund të duken të orientuar ndaj detyrës dhe jo të gatshëm për t'u larguar nga metodikat dhe rutina e tyre.

Sensorët/ Ndijorët (të orientuar drejt veprimeve)

Si janë zakonisht sensorët: Sensorët priren të ecin përpara me ide dhe vendosmëri. Ata janë në kulmin e performancës, kur merren me një sërë projektesh e detyrash njëkohësisht dhe shpeshherë, të tjerëve u demonstrojnë atë që duket si aftësi e pabesueshme, pra, aftësinë për të bërë shumë gjëra njëkohësisht. Sensorët ndihen rehat për t'u angazhuar me marrjen përsipër të hapave ose projekteve të tjera paraprake, vetëm pasi të jenë në gjendje t'i dëshmojnë vetes se veprimi i propozuar ka gjasa të funksionojë. Nëse nuk mund ta kuptojnë një veprim të propozuar, në raport me përvojën e drejtpërdrejtë (pra, kush do ta bëjë veprimin/punën, si, për çfarë qëllimi, si vlerësohet nëse është kryer puna, etj.), atëherë ata mund ta kenë të vështirë, ose mund të mos duan ta vijojnë më tej. Kjo ndodh sepse ata kanë pirje të mësojnë më mirë, jo mbi baza konceptuale apo teorike, por në bazë të përvojës së menjëhershme, të drejtpërdrejtë e personale. Sensorët konsiderohen shpesh si vendimtarë. Vendimmarrja e shpejtë është e rëndësishme për ta, sepse veprimi është një ndër mjetet kryesore për të lehtësuar ankthin, ose për të shmangur humbjen e kohës.

Sensorët në situatën e tyre më të mirë: Në më të mirën e tyre, ka gjasa të shihen si dinamo, "herkulë", si persona që, pasi janë zotuar për diçka, do të lëvizin edhe malet për t'ia dalë. Shihen si të shkathët, të mirëorganizuar, pragmatikë e shumë të motivuar. Zakonisht, vendosin standarde të larta të shërbimeve për veten dhe të tjerët. Në këtë nivel, ata me gjasa shihen si konstruktivisht të paduruar ose të palodhur. Ndonjëherë, njerëzit i shohin si të motivuar dhe me këmbë në tokë, të aftë për të përcjellë ndjenjën e misionit dhe qëllimit te të tjerët.

Sensorët në situatën e tyre më të keqe: Ata mund të shihen si dështim, nëse mendojnë mjaftueshëm për pasojat afatgjata të veprimeve që ndërmarrin. Mund të shihen si të orientuar drejt veprimeve, aq sa edhe mund të "ndërpresin" hapa të rëndësishëm të procesit të planifikimit. Në njëfarë kuptimi, ndonjëherë nuk i kushtojnë vëmendje analizave dhe si me shpërfillje duan të thonë se: "Ajo që ka rëndësi është vetë loja, ndaj pse duhet të flasim rreth saj, ose çfarë vlere ka që të shqyrtojmë alternativat e lojës". Mund të kritikohen për imponimin e pritshmërive, shpejtësisë dhe zellit te të tjerët. Ata

tentojnë të vënë në pah rezultatet afatshkurtra dhe të veprojnë me impulsivitet, duke u përpjekur t'i shtyjnë të tjerët drejt vullnetit të tyre, në vend që të miratojnë strategji të bazuara në koncepte, plane, ose mbi ndjesitë e të tjerëve.

Si i përgjigjen stresit sensorët: Nën stres, sensorët rrezikojnë të bëhen tepër mbrojtës ndaj ndryshimit të opinioneve. Nën stres, ata tentojnë t'i shpërfillin ndjenjat e të tjerëve. Ndonjëherë, nuk arrijnë ta vlerësojnë këtë ndikim mbi të tjerët dhe shihen si persona me paragjykime ose të njëanshëm. Kanë gjasa ta interpretojnë besnikërinë vetëm në raport me nivelin në të cilin të tjerët pajtohen me ta dhe i ndihmojnë ata. Nën stresin e dështimeve, mund ta shohin mungesën e suksesit, jo si pasqyrim negativ të stilit të tyre, por si dëshmi se të tjerët nuk janë mjaftueshëm besnikë apo të zellshëm për punën.

*Karakteristika të lidhura me stilet e komunikimit*

| STILI | KARAKTERISTIKAT EFEKTIVE | KARAKTERISTIKAT JOEFEKTIVE |
|---|---|---|
| Personi i orientuar nga ndjenjat | Spontan | impulsiv |
| | Bindës | manipulues |
| | i ndjeshëm | mbipersonalizues |
| | Zhbirues | sentimental |
| | Meditues | i shtyn gjërat |
| | Besnik | drejtohet nga faji |
| | i ngërthen vlerat tradicionale | nxit konflikte |
| | vë në pah ndjenjat e të tjerëve | subjektiv |
| Intuitivi | Original | jorealist |
| | Imagjinar | i largët |
| | Krijues | i mbështetur në fantazi |
| | me horizont | i hapërdarë |
| | Karizmatik | dinak |
| | Idealist | pa kontakt |
| | Ideologjik | dogmatik |
| | intelektualisht këmbëngulës | jopraktik |
| Mendimtari | Efektiv | fjalëshumë |
| | Komunikues | i pavendosur |
| | Diskutues | shumë më i kujdesshëm seç duhet |
| | i matur | më shumë analizues seç duhet |
| | i peshon alternativat | jo emocional |
| | Stabilizues | jo dinamik |
| | Objektiv | më serioz seç duhet, i ngurtë |

| | | |
|---|---|---|
| | Racional<br><br>Analitik | i kontrolluar dhe kontrollues |
| Sensori (ndijori) | Pragmatic<br><br>i sigurt, i drejtuar<br><br>i orientuar drejt rezultateve konkurrues<br><br>i sigurt<br><br>objektiv: i bazon mendimet mbi atë që sheh me sytë e veta | nuk sheh në kuadër afatgjatë<br><br>më parë vepron, sesa mendon<br><br>i mungon besimi te të tjerët autoritar<br><br>arrogant<br><br>në kërkim të statusit, i përqen- druar te vetja |

*Zhvillimi i aftësive për fleksibilitet*

Personat me rezultate të ulëta në të Orientuarit drejt ndjenjave mund të duhet të:

• Jenë më shumë të vetëdijshëm për ndjenjat e të tjerëve.

• Më ndihmues nëse i përkthejnë ndjenjat e të tjerëve në fjalë, në mënyrë që të mund t'i kuptojnë të tjerët, në vend që vetëm t'i kritikojnë.

• Përpiqen më shumë që t'i bëjnë të tjerët të ndihen rehat.

• Jenë më të lirshëm me ndjenjat dhe të jenë spontanë. Njerëzit me rezultate të ulëta në Intuitë mund të duhet të:

• Jenë më shumë të hapur ndaj ideve të reja.

• Jenë më të mirë në të folurin dhe të menduarin në nivele më të larta abstrakte.

• Jenë më krijues dhe novatorë.

• Jenë më të aftë për të gjetur përdorime të reja për idetë e vjetra.

• Jenë më të mirë për të kuptuar marrëdhëniet ndërmjet ideve.

• Jenë më shumë të interesuar tek e ardhmja.

Njerëzit me rezultate të ulëta te Mendimtarët mund të duhet të:

• Jenë më të strukturuar dhe të organizuar.

• Mendojnë më thellë kur marrin vendime (më pak impulsivë).

• Jenë më të orientuar drejt qëllimeve (t'i bëjnë gjërat).

• Jenë më shumë të lidhur me elementin kohë dhe të veprojnë në kohë.

• Jenë më të gatshëm për të kontrolluar faktet. Njerëzit me rezultate të ulëta te Sensorët mund të duhet të:

• Jenë më shumë të orientuar drejt veprimeve.

• Jenë më të shqetësuar për përfundimin e detyrave, sesa me bërjen e tyre perfekte.

• Jenë më të gatshëm për organizimin e të tjerëve (duke marrë më shumë rol lideri).

• Jenë më të gatshëm për ta ndihmuar një grup që të nisë projekte, në vend që të shpjegojë pse nuk mund të bëhen, ose pse nuk do të funksionojnë projekte të tilla".

• Jenë më të shqetësuar për produktet, afatet e datat, sesa me procesin a planifikimin.

• Jenë më shumë të gatshëm për të qenë konkurrues, edhe pse mund të humbasin.

• Jenë më shumë të gatshëm për të marrë përsipër rreziqe.*Si t'i përballojmë individët me stile të tjera komunikimi*

A. komunikimi me një person të orientuar drejt veprimeve (sensori):

• Përqendrohuni fillimisht te rezultatet (thojeni përfundimin që në fillim).

• Jepni rekomandimin më të mirë (mos ofroni shumë alternativa).

• Flisni sa më të shkurt të jetë e mundur.

• Theksoni se sa praktike janë idetë tuaja.
• Përdorni prezantime vizuale.
B. komunikimi me një person të orientuar drejt procesit (mendimtari):
• Jini preciz (deklarojini faktet).
• Organizojeni prezantimin sipas një rendi logjik:
a) historiku b) situata aktuale c) rezultati.
- Ndajini në pika rekomandimet që keni.
• Përfshini alternativa me pikat e tyre të forta dhe të dobëta.
• Mos e nxitoni një person të orientuar drejt procesit.
• Skicojeni propozimin tuaj (1,2,3...).
C. komunikimi me një person të orientuar nga ndjenjat:
• Bëni muhabet (mos e filloni menjëherë diskutimin për punën).
• Theksoni marrëdhënien midis propozimit që keni dhe individëve në fjalë.
• Tregoni se si ka funksionuar ideja në të shkuarën.
• Tregoni mbështetje nga njerëz të respektuar.
• Përdorni një stil joformal të shkruari.

A. komunikimi me një person të orientuar drejt ideve (intuitivi):
• Lejoni kohë të mjaftueshme për diskutim.
• Mos e humbni durimin kur personi flet tangjent.
• Në pjesën e hapjes, përpiquni ta lidhni temën e diskutuar me një koncept apo ide më të gjerë (me fjalë të tjera të jeni konceptualë).
• Theksoni sa unike është ideja, ose tema nën diskutim. Theksoni vlerën e ardhshme të saj, ose tregoni ndikimin e idesë apo të së ardhmes.
• Nëse po i shkruani një personi të orientuar nga idetë, përpiquni të theksoni në fillim konceptet kryesore që qëndrojnë në themel të propozimit ose rekomandimit tuaj. Filloni me një deklaratë të përgjithshme dhe vijoni me gjërat më specifike

**AKTIVITETI 8: INVENTARI I STILEVE TË KOMUNIKIMIT**
**Udhëzime**
**Qëllimi:** Zhvillimi i aftësive të efektshme të komunikimit.
**Udhëzime:** Kërkojuni pjesëmarrësve të plotësojnë inventarin e stileve të komunikimit. Pas përfundimit, kërkojuni pjesëmarrësve të rigrupohen sipas stilit të tyre të komunikimit. Në grupet përkatëse, pjesëmarrësit lexojnë përshkrimin e stilit dhe përgatiten për ta përmbledhur atë përpara të gjithë klasës.
Vijoni me një diskutim rreth ndikimeve të stilit mbi punën në gjykatë, zgjidhjen e konflikteve dhe ndërtimin e ekipeve.
**Burime dhe referenca:** Aktiviteti 11: *Inventari i stileve të komunikimit*, si dhe materialet e tjera shoqëruese që do u shpërndahen pjesëmarrësve.
**Kohëzgjatja e përafërt:** 120 minuta.

**AKTIVITETI: INVENTARI I STILEVE TË KOMUNIKIMIT**

Material për pjesëmarrësit

Për secilin rresht, lexoni të katër opsionet dhe zgjidhni (duke vendosur një shenjë) fjalën ose frazën që ju përshkruan më mirë. Stili "më i mirë" i mundshëm nuk ekziston, kështu që mos zgjidhni fjalën që tingëllon më mirë. Zgjidhni një opsion për çdo rresht, duke filluar nga e majta në të djathtë dhe duke i shkuar listës deri në fund.

1. __pëlqej të analizoj
_të ndërveproj
__të vendos
__të eksploroj
2. __objektiv
3 __ logjik
4. __konsistent
5. __rregull
__emocional
__inkurajues
__spontan
__bashkëpunim
__praktik
__i përpiktë
__i vendosur
__rezultate
__vizionar
__krijues
__i mprehtë
__koncepte

6. __vlerësoj detajet _mërzitem me to
_vlerësoj faktet
_vlerësoj idetë
7. __i kontrolluar
__i prezantueshëm _i orientuar te rezultatet
__ëndërrimtar
8. __i përmbajtur
9. __i kujdesshëm
__empatik
__entuziast
__i shpejtë
__i ndjeshëm
__intelektual
__origjinal
10. __formal
__informal _motivues
__frymëzues
11. __i shkëputur
__sentimental
__i paduruar

__i shqetësuar
12. __zgjidh probleme _mbështetës
__zbatues
__zhvillues
13. __të dhënat
14. __kritik
15. __e vërteta
__ndjenjat
__i zymtë
__harmonia
__diskutimet e përgjithshme
__kurajoz
__realiteti
__mundësitë
__i distancuar
__ndryshimi
16. __i saktë
__me takt
__i drejtpërdrejtë _kompleks
17. __vlerëson ngjarjetë sakta
__vlerëson ngjarje të shkuara
__vlerëson arritje të tashme
__vlerëson afate kohore
e ardhshme

_Totali M
**_Totali N**
**_Totali S**
**_Totali**

# MODULI I SISTEMIT IT DHE MENAXHIMIT TË ÇËSHTJES

# UDHËZUES MËSIMOR

**Tabela e Përmbajtjes**

Guidë për lektorët
Përshkrimi i trajnimit
Shënime për lektorët
Aktivitetet e pjesëmarrësve
Objektivat e mësimit
Struktura

Kreu i Parë: Rëndësia e sistemit të menaxhimit të çështjeve; Rolet e sistemit të mënaxhimit të çështjeve
Aktiviteti 1: Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me elementët/veçoritë/konfigurime të sistemit

Kreu i Dytë: Programi i raportuesit (the record reporter)
Aktiviteti 2: Simulime në ambjentin test në lidhje me programin e raportuesit

Kreu i Tretë: Përdorimi i programit kompjuterik Paks +

## GUIDË PËR LEKTORËT

## PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Qëllimi i këtij Moduli është të zhdërvjelltësojë pjesëmarrësit, të rrisë njohuritë dhe aftësitë e tyre në lidhje me procesin e menaxhimit të çështjes dhe të kontribojë kështu në rritjen e eficiencës së lëvizjes së çështjes dhe eficiencës së gjykatës në tërësi.

Që nga viti 2005, në gjykatat shqiptare funksionojnë dy sisteme të ndryshme elektronike të menaxhimit të çështjeve (ARKIT dhe ICMIS). Aktualisht rezulton se nga 38 gjykata në territorin shqiptar, 36 prej tyre përdorin sistemin ICMIS. Ndërsa vetëm dy gjykata, përkatësisht Gjykata e Rrethit Gjyqësor Tiranë dhe Gjykata e Posaçme e Shkallës së Parë për Korrupsionin dhe Krimin e Organizuar, përdorin sistemin ARKIT. Gjykata e Larta ka gjithashtu një sistem elektronik të veçantë të menaxhimit të çështjeve.

Gjykatat janë të pajisuara edhe me sisteme të tjera që janë krijuar për të kryer funksionalitete të tjera të tilla si PAKS+, sistemi i menaxhimit të kalendarit të seancave gjyqësore si dhe gjenerimit të statistikave të ndryshme për gjykatën; DAR CRA, sistemi i regjistrimit audio në gjykata; BACKUPCHAIN- programi për monitorimin e transferimit të regjistrimit audio të seancës gjyqësore; KIOSK-programi i listës së gjykimeve dhe listës së shortit. Gjykatat janë të pajisura me Manuale dhe Udhëzues për mënyrën e përdorimit të tyre.

Falë zhvillimeve të ndodhura në fushën e Teknologjisë së Informacionit, prej më shumë se 15 vitesh, shërbimet e ofruara nga gjykatat janë lehtësisht të aksesueshme online nga qytetarët, përfaqësuesit e mediave, si dhe aktorë të tjerë të shoqërisë civile

Pavarësisht nga sistemi që përdorin gjykatat, është e rëndësishme të theksohet se aplikimi i këtyre teknologjive ishte një risi për sistemin tonë gjyqësor, pasi ato kanë ndikuar pozitivisht në funksionimin e përgjithshëm të sistemit gjyqësor dhe kanë rritur transparencën dhe cilësinë e shërbimeve gjyqësore.

Gjykata e të ardhmes është një gjykatë 'pa letra' ('paperless'). E-justice fokusohet tek procedurat

e thjeshtëzuara dhe të kryera tërësisht online. Sistemi gjyqësor shqiptar duhet të përgatitet të përqafojë këtë përqasje.

Ky modul trajnimi nuk do të fokusohet vtëm në sistemin e menaxhimit të çështjeve ICMIS; sipas rastit lektorët do të shpjegojnë dallimet/ndryshimet midis sistemeve në mënyrë që pjesëmarrësit të marrin një tabllo të plotë sistemeve që përdorën në gjykata. Lektorët do të japin një tabllo të të gjithë sistemeve të tjera që ekzistojnë në gjykatë.

Moduli është hartuar për qenë sa më praktik dhe pjesëmarrësit do të kenë mundësinë të kryejnë ushtrime dhe simulime në ambjentet test të ngritura pranë Këshillit të Lartë Gjyqësor (KLGJ).

## SHËNIME PËR LEKTORËT

Lektorët që do të japin temën e Sistemit IT dhe Menaxhimit të Çështjes duhet të jenë profesionistë, teknicienë, ekspertë që janë marrë me çështje të administrimit gjyqësor dhe/ose kancelarë. Ata duhet të kenë aftësi dhe eksperiencë në mësimdhënien për të rritur. I gjithë stafi i anagzhuar në këtë Modul duhet të jetë i njohur nga afër me të gjithë literaturën dhe konceptet që lidhen me Kushtetutën e Shqipërisë, sundimin e ligjit, pavarësinë e gjyqësorit, standardet e performancës së gjykatës, si dhe organizimin dhe strukturat e gjykatës.

Është i detyrueshëm edhe një botëkuptim i plotë i kuadrit të të gjitha kompetencave bazë. Moduli Sistemit IT dhe Menaxhimit të Çështjes dhe modulet e tjera të Programit të Trajnimit Fillestar/Vazhdues të NCGJ janë të organizuara në mënyrë të njëjtë dhe kompetencat e tjera bazë mbështeten pikërisht në qëllimet, të cilave u shërbejnë. Si rrjedhojë, lektorët duhet të jenë të aftë t'i lidhin qëllimet me kompetencat e tjera bazë.

Lektorët duhet të kenë aftësi të zhvilluara prezantimi dhe lehtësimi/diskutimi në grup. Ata duhet të jenë akademikë, në kuptimin më të mirë të termit, si dhe praktikë në mësimdhënie. Është thelbësore aftësia e tyre për t'i lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me çështjet e përditshme të administrimit të gjykatave.

## AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Aktivitetet janë përgatitur për të rritur njohuritë dhe aftësitë e pjesëmarrësve në lidhje me elementët dhe konfigurimet e sistemeve elektronike të gjykatave. Pjesëmarrësit nëpërmjet aktiviteteve do të ndërgjegjësohen në lidhje me opsionet dhe mundësitë që ofron sistemi si një mjet i domosdoshëm për kryerjen e proceseve në gjykatë.

Aktivitei i Parë synon të rrisë vetëdijen e pjesëmarrsve në lidhje në lidhje me elementët/veçoritë/konfigurime të sistemit. Pavarësisht se NCGJ janë të njohur me opsionet dhe elementët e sistemeve, në lidhje me sistemet ka 'gjithmonë diçka për të mësuar' apo kuptuar më mirë. Zhdërvjelltësimi nënkupton kryerjen e veprimeve saktë dhe shpejtë. Përdorimi i sistemit duhet perceptohet si lehtësi dhe jo si një 'barrë' për NCGJ.

Aktiviteti i Dytë fokusohet tek zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me programi i raportuesit (the record reporter). Aktiviteti do të zhvillohet në formën e stimulimeve në lidhje me veprime të ndryshme që kryhen në këtë system. Pjesëmarrësit do të ndahen në disa grupe dhe do të kryejnë veprimet nën mbikqyrjen e lektorëve duke analizuar situatat dhe sfidat përkatëse.

## OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Në fund të këtij moduli, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje të:

- Njohin dhe përdorin sistemet e menaxhimit të çështjeve të gjykatave dhe sistemeve të tjera TIK të teknologjisë së informacionit.
- Mekanizmin e lëvizjes së çështjes nga momenti i depozitimit në gjykatë deri në përfundimin e çështjes.
- Menyrën e plotësimit të formularëve elektronik me qëllim gjenerimin e të dhënave statistikore nga sistemet elektronike.
- Përgjegjësitë dhe detyrimet bazuar në dispozitat ligjore dhe udhëzimet përkatëse mbi përdorimin e sistemve elektronike.
- Përdorin sistemet TIK për të ndihmuar proceset e punës gjatë përditshmërisë
- Të njohin të drejtat për çdo rol në sistem.

**STRUKTURA**

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 – 09:15 | Përshkrim i përgjithshëm i modulit: |
| 09:15 – 09:45 | Kreu i Parë: Rëndësia e sistemit të menaxhimit të çështjeve; |
| 09:45 – 10:30 | Aktiviteti 1: |
| 10:30 – 11:00 | Kreu i Dytë: Sistemi i Regjistrimit Audio në Sallat e Gjykimit dhe PAKS + |
| 11:30 – 12:30 | Aktiviteti 2: Simulime në ambjentin test |
| 12:30 – 13:00 | Kreu i Tretë: Sistemi i menaxhimit të çështjeve |
| 13:00 – 14:30 | Raste nga problematikat e lindura me përdorimin e sistemeve; prezantim i risive të përfshira në sistem |
| 14:30 – 16:00 | Diskutime në lidhje me ndërhyrjet/përmirësimet e reja në sistem |

## KREU I PARË: RËNDËSIA E SISTEMIT TË MENAXHIMIT TË ÇËSHTJEVE

*Sistemet e informacionit për menaxhimin e çështjeve*

Menaxhimi i çështjes është në vetëvete një proces administrativ që nuk prek në mënyrë të drejtëpërdrejtë gjykimin si në aspektin procedural ashtu edhe në meritë, por vetëm i regjistron ato. Një nga qëllimet kryesore të një sistemi të mirë të menaxhimit të çështjeve është që ai të jetë i parashikueshëm dhe transparent për të gjithë përdoruesit në sistem. Në një sistem të parashikueshëm, eventet/ngjarjet ndodhin siç janë planifikuar nga gjykata. Kjo natyrisht mbart avantazhin që evitohen shtyrjet e seancave dhe ndarjen e drejtë dhe eficiente të burimeve njerëzore në gjykatë. Për më tepër çdo hap (ndryshim) është i regjistruar në sistem dhe s'mund të ndryshohet më. Kjo është pjesë e transparencës së sistemit për të gjithë pjesëmarrësit dhe pamundëson keqpërdorimin e proceseve dhe procedurave. Sistemi mundëson gjurmimin e çdo hapi dhe garanton inmunitet të informacionit nga çdo lloj manipulimi. Transparenca sigurohet për përdoruesit brenda dhe jashtë (publikun).

Sistemet e informacionit të menaxhimit të çështjeve përdoren për të përshkruar programin kompjuterik që ofron informacione të rëndësishme rreth çështjeve, statusit të tyre, kalendarit të gjykatës etj.

Kompjuterët dhe teknologjitë e tjera janë mjete të rëndësishme për menaxhimin efikas të lëvizjes së çështjeve. Gjykatat nxiten të përdorin në mënyrë të efektshme sistemet e automatizuara të informacionit dhe teknologjitë e reja më moderne. Bërthama e sistemit të informacionit të menaxhimit të çështjeve janë të dhënat informuese për çështjen, të cilat hidhen në sistem për të mbështetur punën që bën gjykata në menaxhimin e lëvizjes së çështjes.

Ky sistem duhet projektuar për të mbështetur jo vetëm ndërveprimet e përpunimit të çështjeve për çështjet individuale, por edhe kontrollet operative, kontrollet e menaxhimit dhe planifikimit strategjik.

Një sistem gjithëpërfshirës i automatizuar informacioni për menaxhimin e çështjeve duhet të

ketë karakteristika që mbështesin këto aktivitete: indeksimin, pasqyrën e çështjes, përgatitjen e njoftimeve, përgatitjen e kalendarit dhe planifikimit të gjykatës, përgatitjen e raporteve menaxheriale dhe statistikore, si dhe integrimin me sistemin e automatizuar financiar të gjykatës.

Një sistem i mirë informacioni për menaxhimin e çështjeve duhet të ndihmojë në nxjerrjen në pah të kompleksitetit përkatës të çështjeve.
Sistemet e sotme të informacionit për menaxhimin e çështjeve janë më të avancuara sa i përket identifikimit të "statistikave të etapës" për çështjet në gjykim. Çdo etapë, nga regjistrimi fillestar deri te pagesa përfundimtare që merret nga gjykata, duhet regjistruar dhe mbajtur shënim.

Kompjuteri mund të numërojë edhe llojet e etapave që zhvillohen/kryhen gjatë një periudhë specifike kohe. Madje, nëse është e nevojshme, ai mund të masë edhe intervalet kohore ndërmjet etapave.

Një "modul i mirë kohor" në sistemin e informacionit të menaxhimit të çështjeve do t'i ndihmonte gjykatat në përdorimin më efikas të kohës. Sistemet më të mira të informacionit të menaxhimit të çështjeve i paraqesin të dhënat kohore në forma të ndryshme.
Zakonisht, informacioni lidhur me standardet përbën sfidë për gjykatat që kanë sisteme më të vjetra informacioni të menaxhimit të çështjeve, apo sisteme që nuk ofrojnë një menaxhim të mirë të informacionit. Informacioni duhet të jetë i përpiktë, i saktë dhe i qartë.

Sistemi ICMIS është i dizenjuar për menaxhimin e të dhënave të dosjeve civile dhe penale.

Ky sistem shërben vetëm për menaxhimin e të dhënave të gjykatës dhe nuk ka si funksionalitet kontrollimin ose detyrimin për veprime të ndryshme ligjore ndaj punonjësve që e përdorin atë. Më poshtë është paraqitur rrjedha e funksionimit të sistemit ICMIS sipas roleve që veprojnë ne sistem, të drejtat dhe funksionalitetet që ata mund të kryejnë në sistem.Në figurën e mëposhtme është paraqitur vijueshmëria e procesimit të një dosje që nga momenti që regjistrohet në sistem deri në momentin që merret një vendim përfundimtar mbi atë dosje. Procesimi i një dosje është i paraqitur nga nyja fillim (roli regjistrues) deri tek nyja fund (Roli Gjyqtar), ku çdo veprim

tregohet me shigjetat përkatëse sipas radhës së veprimeve që duhet të kryhen në sistem për të patur një procesim të saktë të dosjes.

Përpara se të fillojë puna me dosjen, duhet të bëhen paraprakisht konfigurimet e Sistemit nga Administratori i sistemit. Këto konfigurime si psh përdoruesit e sistemit, konfigurimet bazë të gjykatës, jane të domosdoshme të kryhen përpara çdo veprimi tjetër.

Në vijim përshkruhen rolet dhe funksionalitetet që ofron sistemi ICMIS për mbarëvajtjen e procesimit të dosjes.

### Administratori i Sistemit (IT)

Administratori i sistemit ka si funksionalitet konfigurimin e gjykatës dhe të përdouresve të sistemit. Kjo nënkupton konfigurimin e përdoruesve të cilët do të kenë një root specifik në gjykatë, psh sekretaren regjistruese, gjyqtarin, kryetarin e gjykatës, sekretaren e seancës etj. Mbasi përfundon me krijimin e tyre administratori bën konfigurimet përkatëse për aktivizimin e tyre ne sistemin e ICMIS. Gjithashtu ai duhet të bëjë konfigurimet përkatëse për përcaktimin e këtyre përdoruesve në GMC dhe Trupat Gjykues.

Funksionalitet tjetër i rëndësishëm i administratorit është konfigurimi i gjykatës. Kjo nënkupton konfigurimin për gjykatën psh përcaktimin e orareve të punës të gjykatës, sallat e gjyqit, ditët e pushimit etj. Një konfigurim tjetër i rëndësishëm për procesimin e dosjes është përcaktimi nëse vendimet do të marrin numër vendimi apo jo.

Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

## Konfigurimet e Gjykatës

### Mjetet e Ankimit

Mund të shtojë Mjetet e Ankimit duke shkuar tek menuja Përcaktime — Mjetet e Ankimit. Më pasvendos numrin e mjetit, Arsyet e fillimit, statusin, numrin e palëve dhe në fund klikon butonin "Ruaj".

### Filtrimi i çështjeve nga publiku

Filtrimi i çështjeve nga publiku mund të bëhet nga menuja Përcaktime — Filtro nga publiku. Zgjedh llojin e filtrit. Më pas përzgjedh llojin e çështjes që dëshiron të fshihet nga publiku duke klikuar në fund butonin "Ruaj".

### Konfigurimi i gjykatës

Konfigurimi i gjykatës bëhet duke klikuar "Konfigurimi i Gjykatës" tek menuja Menaxhimi i Gjykatës.
Këtu mund të ndryshojë orarin e punës së gjykatës, planifikimet nga ana e gjyqtarit apo sekretares etj.

### Lejet e Punonjësve

Përcakton lejet e punonjësve duke shkuar tek menuja Administrim — Lejet e Punonjësve. Duke klikuar butonin "Shto", shfaqet një dritare e re e cila kërkon punonjësin, përshkrimin, datën e fillimit dhe të mbarimit të lejes dhe në fund gjendjen. Pastaj klikon butonin "Ruaj".

### Ditë pushimi

Përcakton ditë pushimi tek menuja Administrim — Ditë pushimi. Klikon butonin "Shto", më pas vendos datën dhe përshkrimin përkatës. Në fund klikon butonin "Ruaj".

## Konfigurimet e Përdoruesve

### Shtimi i Përdoruesit në sistem

Për shtimin e një përdoruesi ,Administratori i sistemit duhet të hyjë ne Active Directory ku janë të konfiguruar të gjithë përdoruesit e sistemit të gjykatës. Duke klikuar me të djathtën shkon tek opsioni Neëëë User dhe më pas i shfaqet një dritare për vendosjen e kredencialeve mbi këtë përdorues si username dhe passëëëord. Pasi ka përfunduar procesi i regjistrimit si përdorues, duhet të bëhet shtimi tek grupi CCMIS duke klikuar me të djathtën mbi emrin e përdoruesit dhe më pas Add to a Group.

Mbasi ka përfunduar gjithë procedura e krijimit të përdoruesit ne Active Directory, Administratori i Sistemit duhet të fillojë shtimin e përdouresit në sistemin ICMIS, tek menuja Administrim — Punonjësit. Pasi klikon tek punonjësit hapet një dritare mbi të cilën do të plotësojë të dhënat mbi kodin e punonjësit, emrin, funksionin në gjykatë dhe datën e ardhjes në gjykatë.

Më pas përsëri tek menuja Administrim — Përdorues klikon butonin Shto. Në këtë menu bëhet lidhja e punonjësit të shtuar në sistemin ICMIS me user-in në Active Directory që kemi shtuar paraprakisht. Administratori duhet të zgjedhë punonjësin (nënkupton punonjësin e shtuar në sistem) dhe kodin e përdoruesit (nënkupton punonjësin e shtuar ne Active Directory).

### Konfigurimi i GMÇ

Mbasi ka përfunduar krijimi i përdoruesve të sistemit duhet të bëhet konfigurimi përkatës për krijimin e Grupit të Menaxhimit të Çështjes (GMÇ). Shtimi i GMÇ bëhet tek menuja Administrim — GMÇ. Pasi klikohet butoni Shto, vendoset kodi i GMÇ-së, data e efektivitetit dhe në fund përzgjidhet gjyqtari dhe sekretarja përkatëse. Në fund klikojmë butonin Ruaj. Për të modifikuar një GMÇ përdoruesi, në të njëjtën menu, klikon butonin Edito. Do ti shfaqet një formë me të dhënat për GMÇ e zgjedhur. Mbasi bën modifikimet përkatëse, përdoruesi klikon butonin Ruaj.

### Konfigurimi i trupave gjykues

Për të bërë të mundur konfigurimin e trupave gjykues, administratori i sistemit duhet të shkojë tek menuja Administrim — Trupat Gjykues. Për të shtuar një trup gjykues të ri klikon butonin

Shto. Plotësohet kodi i trupit gjykues, data e efektivitetit dhe në fund përzgjidhen gjyqtarët e trupit gjykues nga lista e gjyqtarëve. Për të modifikuar një trup gjykues, përdoruesi, në të njejtën menu, klikon butonin Edito. Do ti shfaqet një formë me të dhënat për trupin gjykues të zgjedhur. Mbasi bën modifikimet përkatëse, përdoruesi klikon butonin Ruaj.

## Konfigurimet e ndryshme për dosjen

### Numërtimi i vendimeve

Administratori i Sistemit gjithashtu mund të bëjë numërtimin e vendimeve. Kjo nënkupton përcaktimin nëse ai vendim do numërtohet apo jo. Për këtë mjafton të shkojë tek menuja Përcaktime — Numërtimi i Vendimeve. Për të bërë konfigurimin përkatës përdoruesi zgjedh opsionin Sipas llojit të çështjeve ose Sipas llojit të vendimit (dispozitivit). Përdoruesi përzgjedh tipin e çështjes, objektin e akuzës dhe me pas klikon butonin Shto. Në këtë menyre vendimi i zgjedhur nuk do të numërtohet. Nëse administratori duhet të bëjë konfigurimin që një vendim të marrë numër atëherë ai duhet që të zgjedhë vendimin përkatës nga lista Kategoritë e zgjedhura që nuk numërtojnë vendimet' dhe të klikojë butonin Hiq.

## Sekretarja Regjistruese

Funksionaliteti kryesor i Sekretares Regjistruese është regjistrimi i dosjes ne sistemin IC MIS me të gjithë informacionin e nevojshëm si psh informacioni bazë i dosjes, informacioni për palët, akuzat, dokumentat e ndryshme, provat etj. Mbasi ka plotësuar të gjithë informacionin e dosjes, përfundon regjistrimin e kësaj dosje në sistem. Mbas këtij veprimi sekretarja nuk ka më mundësi modifikimi mbi këtë dosje. Veprimet e mëtejshme mbi dosjen ju kalojnë në përgjegjësi roleve të tjerë. Pasi mbyllet procesi i regjistrimit të dosjes, ajo kalon në rradhën e punës të kryetarit të gjykatës për shortimin e dosjeve.

Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

## Regjistrimi i dosjes

### Dosje Penale

Për shtimin e një çështje penale sekretarja klikon tek menuja regjistrim — çështje e re penale, dhe më pas zgjedh llojin e çështjes. Në këtë moment hapet një dritare e re në të cilën kemi disa tabe të ndryshme. Tabi i parë është informacione të përgjithshme mbi çështjen si data e dorëzimit, dorëzuesi, lloji i procedurës, akuza, bazat ligjore, objekti i padisë etj. Nga ky tab duhet të fillojë regjistrimi i dosjes. Më pas sekretarja regjistron palët tek tabi Palët. Klikon butonin Shto dhe zgjedh llojin e palës. Më pas plotëson të gjitha fushat e kërkuara mbi palën përkatëse. Mund të shtojë më shumë sesa një palë për një çështje të caktuar si dhe mund të shtojë avokat për palën e zgjedhur. Në fund klikon butonin Ruaj.

Për të shtuar Akuzat e çështjes përdoruesi shkon tek tabi Akuzat dhe klikon butonin shto. Më pas përdoruesi zgjedh palën dhe akuzën përkatëse dhe në fund klikon butonin Ruaj. Gjithashtu mund të shtojë vendime të mëparshme, dokumenta, prova etj në tabet përkatëse. Mbasi ka përfunduar regjistrimin e të gjitha të dhënave të dosjes, sekretarja regjistruese kthehet tek tabi Info mbi Çështjen dhe përfundon regjistrimin e dosjes.

### Dosje Civile

Për shtimin e një çështje civile sekretarja klikon tek menuja regjistrim — çështje e re civile, dhe më pas zgjedh llojin e çështjes. Në këtë moment hapet një dritare e re në të cilen kemi disa tabe të ndryshme. Tabi i parë është informacione të përgjithshme mbi çështjen si data e dorëzimit, dorëzuesi, lloji i procedurës, bazat ligjore, objekti i padisë etj. Më pas sekretarja bën regjistrimin e palëve tek tabi Palët. Klikon butonin Shto dhe zgjedh llojin e palës. Më pas plotëson të gjitha fushat e kërkuara mbi palën përkatës. Mund të shtojë më shumë sesa një palë për nje çështje të caktuar si dhe mund të shtojë avokat për palën e zgjedhur. Në fund klikon butonin Ruaj. Gjithashtu mund të shtojë vendime të mëparshme, dokumenta, prova etj në tabet përkatëse. Mbasi ka përfunduar regjistrimin e të gjitha të dhënave të dosjes, sekretarja regjistruese kthehet tek tabi Info mbi Çështjen dhe përfundon regjistrimin e dosjes.

## Kryetari i gjykatës

Funksionaliteti kryesor i Kryetarit të Gjykatës është shortimi i çështjeve. Shortimi i çështjeve bëhet në mënyre të tillë që të gjitha çështjet të kalojnë për gjykim tek gjyqtarët sipas logjikës të shortit. Gjithashtu ai kryen menaxhimin e gjykatës tek burimet e çështjes. Kjo nënkupton rishortimet e dosjeve, caktimet manuale, ndryshimin e panelit të trupit gjykues në varësi të dosjes. Në rastin kur një gjyqtar largohet nga gjykata, kryetari i gjykatës bën shortimin e këtyre çështjeve tek gjyqtarët e tjerë nëpërmjet logjikës të shortit ose caktimin e tyre tek një gjyqtar specifik.

Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

### Hedhja e shortit

Për hedhjen e shortit kryetari i gjykatës shkon tek menuja Menaxhimi i gjykatës — Burimet e çështjes — Shortimi i çështjeve. Në fillim shfaqet lista e çështjeve për shortim dhe më pas me anë të butonit Pranim bën hedhjen e shortit. Më pas të gjitha çështjet shpërndahen sipas logjikës të algoritmit të shortit tek gjyqtarët e gatshëm. Pasi bëhet shortimi do të shfaqen të gjitha çështjet e shortuara dhe gjyqtarët përkatës që janë përcaktuar nga sistemi për gjykim.

## Menaxhimi i Gjykatës

### Ekspertët e Gjykatës

Shtimi i një eksperti bëhet duke klikuar menunë Menaxhimi i Gjykatës — Ekspertet e Gjykatës. Me anë të butonit shto, hapet dritarja për plotësimin e të dhenave mbi ekspertin e gjykatës si emri, mbiemri, profesioni, adresa etj dhe në fund klikon ruaj për të ruajtur të dhënat. Tek Menaxhimi i gjykatës — Ekspertet e Gjykatës mund të shikojë të gjithë ekspertet që janë krijuar deri në momentin konkret. Këto të dhëna mund të modifikohen me anë të butonit Edito. Në fillim duhet përzgjedhur eksperti dhe pasi klikojmë edito hapet një dritare e re me të dhënat e ekspertit të zgjedhur. Në këtë dritare ne mund të ndryshojmë adresën, numrin e tel, statusin dhe llojin, ndërsa të dhënat kryesore si emri, mbiemri dhe profesioni janë të paedituesshme.

### Cakto gjyqtarin (manualisht)

Mund të caktojë gjyqtarin manualisht nga menuja Menaxhimi i Gjykatës — Burimet e Çështjes — Cakto gjyqtarin(manualisht) për nje çështje të caktuar. Për këtë përdoruesi përzgjedh të dhëna si kategorine e çështjes, vitin, numrin e çështjes, gjyqtarin e mëparshem dhe gjyqtarin e ri duke vendosur arsyetimin përkatës për caktimin manual. Në këtë moment çështja i kalon për gjykim gjyqtarit të ri të përcaktuar manualisht.

### Ndryshim Gjyqtari (Short i ri)

Mund të hedhë short të ri mbi një çështje të caktuar duke ja kaluar ktë çështje një gjyqtari tjetër në mënyrë të rastësishme sipas algoritmit të shortit. Për këtë klikon tek menuja Menaxhimi i Gjykatës — Burimet e çështjes - Ndryshim Gjyqtari (Short i ri). Në këtë rast çështja kalon për gjykim tek një gjyqtar tjetër në mënyrë të rastësishme sipas algoritmit të shortit dhe gjyqtari që e kishte deri në atë moment nuk mund të vazhdojë gjykimin e mëtejshum mbi ketë çështje.

### Ndrysho GMÇ

Ndryshon GMÇ-në duke shkuar tek Menaxhimi i Gjykatës — Burimet e çështjes — Ndrysho GMÇ. Përcakton vitin, kategorin e çështjes, numrin e çështjes dhe më pas klikon butonin Search për shfaqjen e GMÇ që ka në ngarkim çështjen. Për editimin e kësaj GMÇ-je klikon butonin Edito pasi e ka përzgjedhur më parë si GMÇ. Në këtë moment hapet një dritare e re e cila specifikon të gjithë pjestarët e GMÇ. Nëse deshiron që të largojë ndonjë pjesëtar nga grupi i GMÇ atëherë përzgjedh personin përkatës dhe klikon mbi butonin "Jo Aktiv" duke e bërë këtë pjestar jo aktiv. Për shtimin e nje pjestari të ri, për shembull nëse ka larguar gjyqtarin dhe dëshiron të shtojë një të ri atëherë më poshtë është opsioni për pjesëtar të rinj. Përzgjedh gjyqtarin e ri dhe më pas vendos arsyen e ndryshimit. Në fund klikon ruaj dhe të dhënat do të ndryshohen automatikisht sipas përzgjedhjes së bërë.

### Ndrysho Panelin

Ndryshon panelin tek menuja Menaxhimi i Gjykatës — Burimet e Çështjes — Ndrysho Panelin. Përzgjedh vitin, kategorine e çështjes, numrin e çështjes dhe klikon butonin Kërko. Në rezultatet e shfaqura zgjedhim panelin që duhet të modifikohet dhe klikohet butoni Edito. Ne formen që hapet mund tëbëhet plotësimi I anetareve të trupit gjykues (panelit) ne disa menyra: short të ri, Caktim manualisht, plotësim me numër gjyqtaresh. Ne ketë forme përdoruesi mund të bëjë gjithashtu caktivizimin e nje anetari të ri nga trupi gjykues apo të ndryshoje kryetarin e trupit gjykues.

### Ndryshimi i Gjyqtarit (disa)

Mund të bëjë ndryshimin e gjyqtarit për disa çështje nga menuja Menaxhimi i Gjykatës — Burimet e Çështjes — Ndryshimi i Gjyqtarit(Disa). Për këtë përzgjedh gjyqtarin e mëparshëm dhe çështjet që do të kalojë. Më pas përzgjedh gjyqtarin tjetër ose mund të hedhë short të ri mbi këto çështje. Vendos arsyen e ndryshimit dhe në fund klikon butonin "Ndrysho gjyqtarin". Kjo sjell që të gjitha çështjet që janë në ngarkim të gjyqtarit të mëparshëm do të shpërndahen sipas logjikës së shortit ndërmjet gjyqtarëve të tjerë të vlefshëm për të gjykuar ato çështje.

### Gjyqtari

Funksionaliteti kryesor i një gjyqtari është hedhja e vendimeve në sistem duke përfshirë vendimet e ndërmjetme, përfundimtare etj. Në momentin që merret një vendim përfundimtar për një dosje, gjyqtari bën të mundur regjistrimin e vendimit në sistemin ICMIS. Mbas këtij veprimi hapi tjetër është mbyllja e dosjes në sistem. Gjatë procesit gjyqësor kalon çështjen tek rolet e tjera që kanë lidhje me çështjen për veprime të ndryshme sipas rregullores. Kalimet kryesore janë mes gjyqtarit dhe sekretares së seancës e cila ka përgjegjesi të ndryshme mbi çështjen. Nëse është e konfiguruar nga ana e administratorit të gjykatës ai mund të bëjë dhe planifikimin e seancave gjyqësore që do mbahen për një dosje. Gjyqtari mund të përcaktojë që një dosje e caktuar do të gjykohet me trup gjykues në varësi të një arsyeje të caktuar.

Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

### Planifikimi i seancës

Në varësi të konfigurimeve që jane bërë në gjykatë nga Administratori i sistemit, gjyqtari mund të bëjë planifikimin e seancave duke përcaktuar oraret dhe sallat për zhvillimin e tyre. Për këtë gjyqtari shkon tek menuja Procedimi i Çështjes — Planifikime — Kalendari i gjykatës. Më pas hapet një dritare e re që shfaq të gjitha planifikimet e bëra. Për të shtuar nje planifikim të ri klikon butonin Shto dhe hapet një dritare e re në të cilen përcaktohet data e mbajtjes së seancës, numri i çështjes, orari dhe salla. Gjithashtu shfaqen pjesmarrësit në seancë si gjyqtarët etj. Në fund pasi plotëson të dhënat e kërkuara klikon butonin "Ruaj".

### Studimi i çështjes

Gjyqtari pasi ka hapur një çështje të caktuar për editim mund të shkojë të tabi Studim i çështjes dhe nga aty të përcaktojë nëse çështja penale do të gjykohet me trup gjykues. Më pas vendos arsyen përse kjo çështje duhet të gjykohet me trup gjykues. Kjo bëhet vetëm për çështje penale. Në fund klikon butonin "Ruaj".

Për çështje civile mund të vendosë nëse vlera e padisë është më e madhe se 10 milion lekë, deklarim i një personi si i Humbur ose i vdekur, kufizimi i kapacitetit Juridik të Personit etj. Gjithashtu dhe në këtë rast vendos sqarimin përkatës për ndryshimet e bëra dhe në fund klikon butonin "Ruaj".

### Shpallja dhe regjistrim i vendimit

Pasi çështja është hapur për editim nga ana e gjyqtarit tek tabi "Vendime" mund të shtojë një vendim mbi çështjen. Për këtë klikon butonin "Shto" dhe vendos arsyet përkatëse, gjendjen e vendimit, llojin e gjykimit etj. Në fund nëse çështja është përfunduar përzgjedh butonin "Përfunduar". Në fund klikon "Ruaj". Gjithashtu nëse nje vendim nuk është i përfunduar nga ai tab mund ta fshijë atë nëse e përzgjedh vendimin dhe klikon butonin "Fshij" ose mund ta editojë duke klikuar në butonin "Edito".

### Sekretarja e seancës

Funksionaliteti kryesor i Sekretares së Seancës është regjistrimi në sistem i procesverbaleve dhe dispozitivëve të dosjes për seancat e zhvilluara për dosjen. Sekretarja është e konfiguruar në një GMC me një gjyqtar. Në varësi të procesit të punës të gjykatës, një sekretare mund të jetë e konfiguruar në më shumë se një GMC. Nëse në konfigurimet e gjykatës, gjyqtari nuk është i konfiguruar që të bëjë planifikime, atëherë është sekretarja e seancës që ndodhet në grup GMQ-je me atë gjyqtar që bën planifikimet mbi seancat.

### Planifikimi i seancës

Në varësi të konfigurimeve që jane bërë në gjykatë nga Administratori i sistemit, sekretarja e seancës mund të bëjë planifikimin e seancave duke përcaktuar oraret dhe sallat për zhvillimin e tyre. Për këtë sekretarja shkon tek menuja Procedimi i Çështjes — Planifikime — Kalendari i gjykatës. Me pas hapet nje dritare e re që shfaq të gjitha planifikimet e bera. Për të shtuar nje

planifikim të ri klikon butonin Shto dhe hapet nje dritare e re ne të cilen përcaktohet data e mbajtjes se seancës, numri i çështjes, orari dhe salla. Gjithashtu shfaqën pjesmarresit ne seancë si gjyqtaret etj. Ne fund pasi plotëson të dhënat e kerkuara klikon butonin "Ruaj".

### Regjistrimi i procesverbalit

Për të krijuar një procesverbal të ri hap çështjen përkatëse dhe shkon tek tabi "Gjyq". Përdoruesi selekton opsionin "Procesverbale". Më pas klikon "Shto" dhe hapet një dritare e re. Në këtë dritare ai vendos statusin e gjykimit, gjyqtarët, prokurorët, palët, adresat e palëve etj ,pra informacionet në lidhje me çështjen konkrete. Në fund plotëson procesverbalin dhe klikon "Ruaj". Gjithashtu në këtë hap përcakton nëse seanca do të jetë me dyer të hapura apo me dyer të mbyllura.

### Regjistri i dispozitivit

Pasi është hedhur procesverbali për një çështje të caktuar sekretarja e seancës mund të bëjë shtimin e dispozitivit dhe klikuar tek tabi "Gjyq" dhe duke përzgjedhur opsionin "Dispozitiv". Gjithashtu duhet të përzgjedhë procesverbalin e fundit të shtuar me qëllim që të vazhdojë me regjistrimin e dispozitivit. Klikon butonin "Shto" dhe më pas plotëson te fushat mbi dispozitivin si lloji i dispozitivit, përshkrimi përkatës, ora e dhënies së dispozitivit etj, duke i dhënë "Ruaj" në fund.

### Kancelari

Funksionaliteti kryesor i Kancelarit është shtyrja e afatit të përfundimit të regjistrimit nga sekretarja regjistruese. Në rastin kur sekretarja regjistruese nuk përfundon regjistrimin e dosjes brenda afatit të përcaktuar ,kjo dosje kalon në radhën e punës së kancelarit. Ky rol menaxhon këto çështje duke shtyrë afatin e përfundimit të regjsistrimit dhe më pas dosja rikalon përsëri në llogari të Sekretares Regjistruese.

Funksionalitet tjetër i kancelarit është funksionaliteti i fshirjes së çështjeve. Kancelari mund të fshijë çështje të ndryshme që janë hapur gabim ose për ndonje arsye tjetër. Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.
Një funksionalitet tjetër shumë i rëndësishëm i kancelarit është procesi i mbartjes së çështjeve në fillim të vitit ose procesi i anullimit të mbartjes për çështje të caktuara.

Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

### Shtyrje e afatit të përfundimit të regjistrimit të dosjes

Nëse një çështje nuk është përfunduar brenda 24 orëve nga ana e sekretares regjistruese atëherë ajo dosje kalon automatikisht në llogari të kancelarit të gjykatës. Kancelari për ta kthyer përseri dosjen tek sekretarja regjistruese hap çështjen përkatëse dhe më pas tek tabi "Info mbi çështjen" klikon butonin për shtyrjen e afatit të përfundimit të regjistrimit të dosjes. Në këtë moment çështja i kalon përseri sekretares regjistruese që të përfundojë regjistrimin.

### Fshirja e çështjeve

Kancelari mund të bëjë fshirjen e çështjeve duke kërkuar fillimisht çështjen përkatëse tek forma e kërkimit. Pasi gjen çështjen që dëshiron të fshijë e përzgjedh atë dhe klikon butonin "Fshij". Në këtë moment përdoruesi duhet të përcaktojë arsyen e fshirjes së çështjes dhe të klikojë butonin "Ok".

### Mbartja e çështjeve

Mbartja e çështjeve bëhet nga menuja Administrim — Mbartja e çështjeve. Përdoruesi selekton çështjet për mbartje dhe klikon butonin mbartje. Në këtë moment çështjet e mbartura shfaqen në anën tjetër të listës (çështjet e mbartura). Këto çështje kalohen për mbartje në mënyrë që vitin pasardhës të marrin numër akti të ri i cili gjenerohet automatikisht nga sistemi.

### Anullim mbartje

Në situata të ndryshme mund të jetë i nevojshëm anullimi i procesit të mbartjes. Kjo nënkupton veprimin e kundërt të mbartjes së Çështjes. Përdoruesi shkon në menunë Administrim — Anullim Mbartje. Këtu zgjedh çështjet për anullim mbartje dhe i kalon në të djathtë duke klikuar butonin "Ruaj".

### Mbartja e çështjeve

Tek menuja Menaxhimi i Gjykatës — Raporte Statistikore mund të gjenerojë raporte të ndryshme mbi ngarkesën e gjykatës, ngarkesën sipas gjyqtarëve, çështje jo aktive, rrjedha e çështjeve etj. Klikon mbi opsionin e dëshiruar dhe vendos datat ose të dhënat e kërkuara. Më pas klikon "Printo" dhe gjenerohen raportet përkatëse nga sistemi.

### Kryesekretarja

Funksionaliteti kryesor i Kryesekretares është monitorimi, kontrolli i procesimit të dosjeve nga momenti i regjistrimit deri në mbyllje. Ajo nuk ka të drejtë të kryejë veprime mbi dosje që janë në ngarkim të sekretareve regjistruese apo dhe atyre të seancës, thjesht mund ti kontrollojë për ndonje parregullësi. Më poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

### Kontrolli i dosjeve

Tek forma e kërkimit përdouresi mund të kërkojë çështje të caktuara sipas kushteve të ndryshme
si numrit të çështjes, regjistri, numri i aktit, gjyqtari etj. Më pas përzgjedh çështjen dhe klikon butonin "Pamje" duke monitoruar procesin e kësaj çështje por pa të drejta modifikimi mbi këto dosje.

### Arkivisti

Arkivisti është roli i fundit që i kalon çështja në ngarkim pasi ka përfunduar procesimi i dosjes. Nga anae sistemit ICMIS arkivisti nuk mund të kryejë veprime modifikuese mbi dosjet, thjesht mund ti kontrollojë ato. Me poshtë tregohen funksionalitetet bazë të këtij roli.

### Kontrolli i dosjeve

Tek forma e kërkimit përdoruesi mund të kerkojë nje çështje të caktuar sipas kushteve të ndryshme si numri i çështjes, regjistrit, numrit të aktit, gjyqtarit etj. Më pas përzgjedh çështjen përkatëse, klikon butonin "Pamje" dhe mund të monitorojë procesimin e kësaj dosje por pa pasur të drejta modifikimi mbi të.

Te gjitha dritaret e aplikacionit CCMIS kane nje shirit komandash. Shiriti i komandave pernban ikona te ndryshme si Shto, Ndrysho, Fshij, Nderprit, Mbyll, Kalo etj. Dritaret i shfaqin keto ikona ne baze te te drejtave te caktuara per perdoruesit.

Diagrama e ilustruar me siper tregon te drejtat qe nje rol zoteron per nje dritare te caktuar. Te drejtat shfaqen ne formen e ikonave qe shfaqen ne shiritin e komandave. Administratori ka mundesine qe te shtoje te drejtat e perdoruesve, nese eshte e nevojshme qe ata te kete me shume te drejta se ato ekzistuese.

Per shembull, Sekretarja e Salles se Gjyqit ka te drejtat per Shtim, Ndryshim, Fshirje, Kalim dhe Ngarkim ne dritaren e Proçesverbalit te Seances, nderkohe qe Sekretarja Regjistruese mund te kete vetem te drejten per ta pare. Pra, Sekretarja Regjistruese nuk do te jete ne gjendje te shikoje ikonat per Shtim, Ndryshim, Fshirje, Kalim dhe Ngarkim ne dritaren e Proçesverbalit te Seances. Kjo do te thote se Sekretarja Regjistruese nuk do te jete ne gjendje te shotje, ndryshoje ose fshije te dhena ne dritaren per Proçesverbalin e Seances.

Nese me vone lind nevoja qe Sekretarja Regjistruese te kete mundesine qe te shtoje dhe ndryshoje Proçesverbalet e Seancave, Administratori mund t'ia jape kete te drejte nepermjet programit. Pra, nese Administratori vendos qe nje rol i caktuar nuk duhet te kete nje te drejte qe ai aktualisht e posedon, e drejta mund te hiqet nepermjet aplikacionit CCMIS. Proçesi i dhenies dhe heqjes se te drejtave shpjegohet ne detaje ne kapitullin Administrim. Masat e mesiperme jane marre per te zgjidhur problemet e sigurise dhe per te ndertuar nje sistem shume te besueshem me siguri totale te dhenash.

**AKTIVITETI 1:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Qëllimi i këtij aktiviteti është zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me elementët/veçoritë e sistemit

**Udhëzime:** Pjesëmarrësit do të ndahen në grupe; secilit grup do t'i caktohet një/disa detyrë/a që lidhet me hedhjen apo kryerjen e një veprimi në sistem:

1. Konfiguroni një gjyqtar në sistem
2. Konfiguroni Grupin e Menaxhimit të Çështjeve në sistem
3. Regjistroni një çështje civile, penale, penale në fazën e hetimit, seancë paraprake, familjare dhe penale themeli
4. Shortoni çështjen
5. Planifikoni seancën
6. Shtoni seancën në sistem
7. Hidhni dispozitivin e çështjes
8. Shtoni vendimin përfundimtar apo jo përfundimtar
9. Publikoni vendimin në portal.

Përkëtësisht lektorët do të ndjekin punën në grupe dhe do të udhëzojnë pjesëmarrësit në lidhje me hapat e ndjekur duke dhënë edhe rekomandimet përkatëse.

**Burime dhe referenca:** Materiali nga sistemi

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

## KREU I DYTË: PROGRAMI i RAPORTUESIT (THE RECORD REPORTER)

Me anë të Programit të Raportuesit (TheRecord Reporter), mund të regjistrosh dhe të mbash shënime gjatë seancave gjyqësore, duke përdorur një program të vetëm, i cili realizon lidhjen e çdo shënimi të mbajtur me momentin e saktë të regjistrimit audio të seancës, për të cilin është bërë ai shënim. Duke përdorur një program shoqërues, atë të Dëgjimit të Regjistrimeve Audio (TheRecord Player), mund t'i rishohësh me efikasitet regjistrimet dhe shënimet e mbajtura.
Nëse,së bashku me Programin e Raportuesit ketë instaluar edhe Programin e Administratorit të Regjistrimeve (TheRecord Manager), atëherë mund të konfigurohet edhe funksioni i arkivimit të dyfishtë, ose ai i kalimit nga regjistrime me akses të kufizuar, në regjistrime me akses publik, e anasjelltas.
Ky Manual përshkruan të gjitha karakteristikat e Programit të Raportuesit (vetëm audio).

### Fillimi i Punës

Mund të fillosh punën me Programin e Raportuesit, nga menyja **Fillo (Start)** ose nga ekrani i kompjuterit.
Për të hapur Programin e Raportuesit:

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Nëekran, kliko dy herë tek ikona e programit, ose
   b. Kliko **Fillo (Start)**, shko tek **Të Gjithë Programet (All Programs)**, më pas tek Programi **FTR Gold**dhe kliko **Programi iRaportuesit**.
2. Do të shohësh se do të hapet programi.

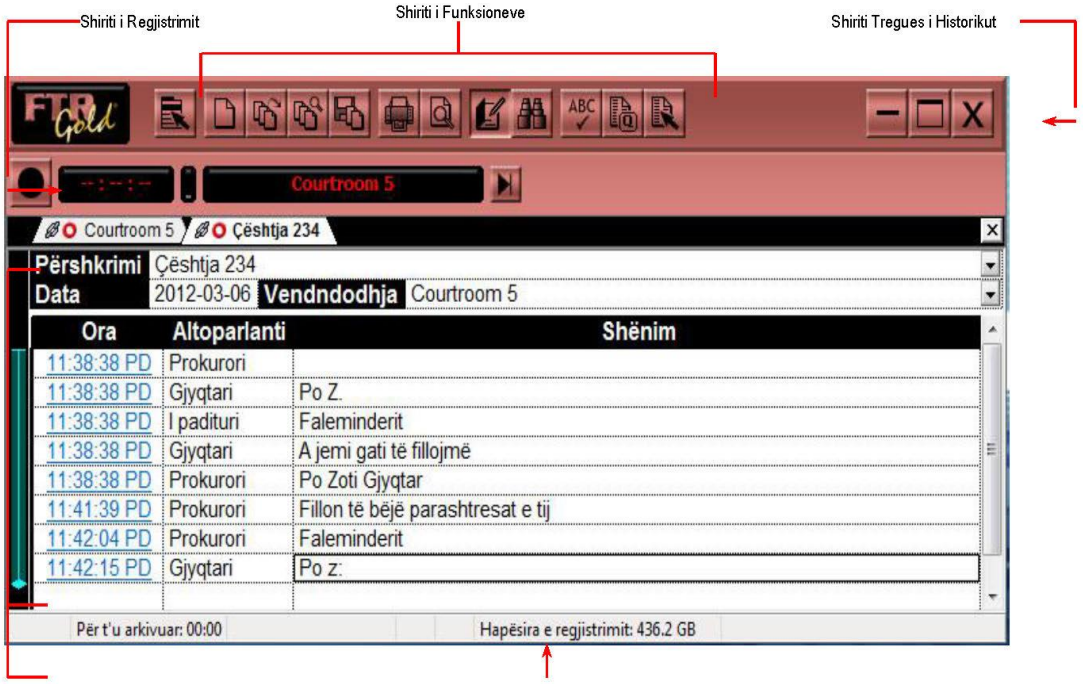
**Shënim:**Herën e parë që hapet, Programi i Raportuesit nuk do ta shfaqë shiritin e nivelit të historikut ose panelin e listimit të shënimeve. Për më shumë hollësi mbi mënyrën se si shfaqen/fshihen këto zona, lexo seksionin "Hapësira e Punës".

3. Krijo një listim të ri shënimesh, sipas nevojës. Lexo seksionin *Mbajtja e Shënimeve,* që gjendet në vazhdim të këtij Manuali.

4. Sipas nevojës, fillo dhe ndalo regjistrimin audio. Lexo seksionin *Regjistrimi dhe Monitorimi,* në vazhdim të këtij Manuali.

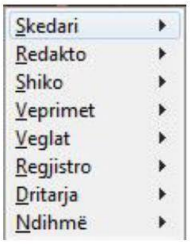
## HAPËSIRA E PUNËS

Ky seksion i manualit përshkruan komponentët kryesorë të dritares së Programit të Raportuesit.




### Menyja

Për të hapur menynë, kliko butonin **Meny** ,ose shtyp tastin **Alt**.




Në këtë seksion të Manualit për Përdoruesin përshkruhet secila nga menytë.

### Menyja Skedar

Menyja **Skedar (File)** përmban komandat e mëposhtme:

| Funksioni | Përshkrimi |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Iri… | Krijon një listim të ri shënimesh, që bazohet në një model të gatshëm. |
| Vazhdo nga | Krijon një listim të ri shënimesh, që bazohet në një listim aktiv. |
| Hap… | Hap një listim ekzistues shënimesh. |
| Kërko… | Hap tabelën Kërko. Përdore këtë tabelë për tëpërcaktuar kriteret e kërkimit, në mënyrë që të gjesh me shpejtësi listimin që të nevojitet. |
| Mbyll | Mbyll listimin aktiv. |
| Ruaj kopje si | Ruan një kopje të listimit aktiv, por në një vendndodhje tjetër. |
| Paraqitja e faqes… | Hap tabelën e paraqitjes së faqes, ku mund të specifikosh paraqitjen e listimeve për printim. |
| Shiko paraprakishtprintimin | Tregon se si do tëdalë në printim listimi aktiv. |
| Printo… | Hap tabelën Printo, ku mund të zgjedhësh numrin e kopjeve qëdo të printosh. |
| Karakteristikat | Shfaq emrin dhe vendin e skedarit për listimin aktiv. |
| Lista e listimeve më të fundit | Tregon nëntë listimet më të fundit që janë hapur. Mund të zgjedhësh të hapësh njërin prej tyre. |
| Dil | Mbyll programin. |

**Menuja Modifiko**

Menyja **Modifiko** përmban komandat e mëposhtme:

| **Funksioni** | **Përshkrimi** |
|---|---|
| Zhbëj | Zhbën ndryshimet e fundit. |
| Ribëj | Ribën ndryshimet e fundit, që i ke zhbërë së fundmi. |
| E modifikueshme/E pamodifikueshme | E kalon listimin nga forma e pamodifikueshme (read only/vetëm lexo) tek forma e modifikueshme, e anasjelltas. |
| Formato (ose përpuno) … | Hap tabelën e formatimit, ku mund të specifikosh opsionet për të nxirë tekstin, për ta bërë atë të pjerrët, për ta nënvijëzuar atë, ose për t'i dhënë një ngjyrë tjetër. |
| Pri | Pret tekstin e përzgjedhur nga listimi dhe e vendos atë nëclipboard. |
| Kopjo | Kopjon tekstin e përzgjedhur dhe e vendos atë nëclipboard. |

| | |
|---|---|
| Ngjit | E ngjit (vendos) tekstin e vendosur nëclipboard në një pikëtë listimit,të caktuar me kursor. |
| Fshi shënim | Fshin shënimin aktual në listim. |
| Gjej… | Hap tabelën **Gjej tekstin**, ku mund të specifikosh se cilin tekst dëshiron të gjesh tek listimi aktiv. |
| Gjej vijuesen | E përsërit veprimin, duke përdorur komandën e mëparshme **Gjej tekst.** |
| Sinkronizo shënimin | Vendos vulën kohore tek shënimi aktiv, që përkon me orarin e momentit përkatës në regjistrimin audio, të hapur në Programin e Dëgjimit. |
| Sinkronizo listimin | Vendos vulën kohore të shënimit aktiv të listimit, që përkon me orarin e momentit përkatës në regjistriminaudio, të hapur aktualisht në Programin e Dëgjimit dhe më pas rregullon të gjitha vulat e tjera kohore, sipas të njëjtës vlerë. |

**Menyja Shiko**

Menyja **Shiko** përmban komandat e mëposhtme:

| **Funksioni** | **Përshkrimi** |
|---|---|
| Treguesi i historikut | Tregon ose fsheh shiritin tregues të historikut. |
| Paneli i listimit të shënimeve | Është i mundur, kur nuk ka listime të hapura. Kliko aty, për të fshehur panelin e listimit bosh. |
| Dritarja e kohës së regjistrimit | Tregon kohën e regjistrimit në një dritare të veçante, të cilës mund t'i ndryshohet madhësia. |
| Dritarja e nivelit të regjistrimit | Tregon nivelin e regjistrimit në një dritare, të cilës mund t'i ndryshohet madhësia. |
| Dritarja treguese e inputit | Tregon nivelet e imputit të kanaleve në një dritare, të cilës mund t'i ndryshohet madhësia. |
| Gjithmonë në krye | Nëse është e zgjedhur kjo komandë, të siguron që dritarja e Programit të Raportuesit të jetë gjithnjë në krye të dritareve të programeve të tjera. |

**Menyja Veprime**

Menyja **Veprime** përmban komandat e mëposhtme:

| Funksioni | Përshkrimi |
|---|---|
| Lidh | Kliko për të përcaktuar kohën e dëgjimit nëProgramin e Dëgjimit, në mënyrë që të përkojë me vulën kohore të shënimit aktual në listim. Shënim: Ky veprim përmbushet zakonisht me një klikim tek vula kohore. |
| Përcakto fillimin e pjesës së regjistrimit | Përcakton fillimin e regjistrimit në Programin e Dëgjimit, që të përkojë me vulën kohore të shënimit aktual në listim. |
| Përcakto fundin e pjesës së regjistrimit | Përcakton fundin e regjistrimit në Programin e Dëgjimit, që të përkojë me vulën kohore përkatëse të shënimit aktual në listim. |

**Menyja Funksione**

Menyja **Funksione** përmban komandat e mëposhtme:

| Funksioni | Përshkrimi |
|---|---|
| Drejtshkrimi | Vë në punëfunksionin e kontrollit të drejtshkrimit. Lexo *Kontrolli i Drejtshkrimit,* më tej në këtë manual. |
| Shënime tëshpejta të gatshme | Hap dritaren **Shënime të shpejta tëgatshme**. Lexo *Shënime të Shpejta të gatshme,* më tej në këtë manual. |
| Lista e fjalëve | Tregon ose fsheh dritaren e Listës sëfjalëve. Lexo *Përdorimi i listës sëfjalëve,* më tej në këtë manual. |
| Modeletëgatshme | Hap tabelën e **Modele të Gatshme**, ku mund të shtosh, modifikosh ose fshish modelet e gatshme. Lexo *Menaxhimi i Modeleve të Gatshme,* më tej në këtë manual. |
| Etiketo fillimin e seancës | Vendos një shënim të etiketuar që identifikon se kur fillon seanca. Mundësohet, nëse është instaluar Versioni Akses i Programit të Administratorit të Regjistrimeve. |
| Etiketo mbylljen e seancës | Vendos një shënim të etiketuar që identifikon se kur mbyllet seanca. Mundësohet, nëse është instaluar Versioni Akses i Programit të Administratorit të Regjistrimeve. |
| Opsione | Hap një meny me opsione, që kontrollon se si funksionon programi. Lexo *Konfigurimi i Programit të Raportuesit,* më tej në këtë manual. |

### Menyja Regjistro

Menyja **Regjistro** përmban komandat e mëposhtme:

| Funksioni | Përshkrimi |
|---|---|
| Fillo (ose Ndalo) | Fillon ose Ndalon regjistrimin audio. |
| Dëgjo në fund | Bën të mundur fillimin e Programit të Dëgjimit (nëse nuk është i hapur ende) dhe ngarkon regjistrimin aktiv (nëse është e mundur) – shërben për të bërë monitorim konfidencial. |
| Kalo në akses të kufizuar (ose Publik) | Bën të mundur kalimin ndërmjet regjistrimit me akses publik dhe të kufizuar, e anasjelltas. (I mundur, vetëm nëse është instaluar Programi i Administratorit) |
| Arkivo | Funksion i mundur nëse opsionet për arkivim janë përcaktuar për arkivim në CD/DVD ose në disk të lëvizshëm. Klikoje, për të filluar arkivimin. |

### Menyja Dritare

Menyja Dritare tregon një listë që rendit listimet e hapura, nga e cila mund të zgjidhësh një të tillë për ta hapur. Nëse janë hapur më shumë se nëntë listime, atëherë është e mundur të përdoret edhe komanda **Më shumë**. Klikoje këtë komandë, për të parë listën e plotë të listimeve të hapura.

**Për të aktivizuar një listim tjetër:**

1. Kliko butonin **Meny** dhe shko tek **Dritare**.
2. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko tek listimi që dëshiron të bësh aktiv, ose
   b. Kliko **Më shumë**. Nga tabela **Aktivizo**,kliko listimin që dëshiron të aktivizosh dhe më pas kliko **Në rregull**.

### Menyja Ndihmë

Menyja **Ndihmë** përmban komandat e mëposhtme:

| Funksioni | Përshkrimi |
|---|---|
| Ndihmë për Programin e Raportuesit | Hap seksionin kryesor të Ndihmës për këtë program. |

| | |
|---|---|
| Rreth Programit të Raportuesit | Hap tabelën Rreth Programit, e cila përmban informacion mbi versionin dhe të drejtat e markës. |

### Shiriti i funksioneve (Toolbar)

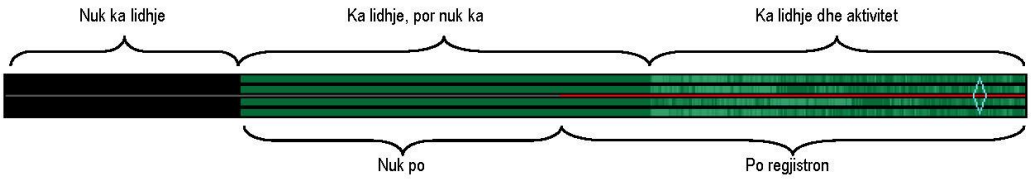
Shiriti i funksioneve përmban butona që ofrojnë akses të shpejtë me anë të mausit për funksionet kryesore të Programit të Raportuesit.

Në tabelën e mëposhtme përshkruhet secili nga butonat e shiritit të funksioneve tëProgramit të Raportuesit.

| Ikona | Funksioni | Veprimi |
|---|---|---|
| | Meny | Klikoje, për të hapur menynë kryesore. |
| | I ri | Krijon një listim të ri shënimesh. |
| | Lista e listimeve më të fundit | Klikoje, për të hapur listimet më të fundit që janë përdorur. Mund të zgjedhësh njërin prej tyre, për ta hapur. |
| | Kërko | Gjen një listim, bazuar në kriteret që ke përcaktuar për kërkimin e tij. |
| | Ruaj kopje si | Hap tabelën Ruaj kopje si, që përdoret për të ruajtur një kopje të listimit në një vendndodhje tjetër. |
| | Printo | Klikoje këtë buton për të printuar. |
| | Shiko paraprakisht printimin | Mundëson të shohësh paraprakisht listimin me shënime, para se ta printosh. |
| | E modifikueshme/E pamodifikueshme | Bën të mundur kalimin nga forma e modifikueshme, në atë të pa-modifikueshme (vetëm lexo), e anasjelltas. Klikoje për të mundësuar modifikimin ose jo të listimit me shënime. |
| | Gjej tekst | Hap tabelën Gjej tekst, që përdoret për të gjetur vendndodhjen e fjalëve specifike në listim. |
| | Drejtshkrimi | Mundëson aktivizimin e Kontrollit të Drejtshkrimit. |

| | | |
|---|---|---|
| | Shënimetë shpejta të gatshme | Hap dritaren e Shënimeve të shpejta të gatshme. |
| | Lista e fjalëve | Hap dritaren e Listës së fjalëve. |

**Treguesi i nivelit (të historikut)**




Shiriti tregues i nivelit të historikut tregon deri në 12 orë historik të regjistrimit, për secilin nga kanalet e regjistrimit. Historiku i regjistrimit tregon aktivitetin audio për çdo vendndodhje, si dhe statusin e regjistrimit. Periudha e nivelit të historikut kontrollohet me anë të opsioneve të Programit të Raportuesit. Për më tepër hollësi mbi këtij shirit, lexo seksionin *Shënimet e mëpasshme,* më tej në këtë manual.

Secili kanal i regjistrimit përfaqësohet nga një shirit i veçantë dhe ngjyra përcakton edhe aktivitetin audio të tyre, si më poshtë:

- Vija e zezë tregon se nuk është vendosur lidhja me regjistratorin.
- Vija e gjelbër e errët tregon se ka lidhje me regjistratorin, por nuk ka aktivitet regjistrimi në atë kanal.
- Hijet e gjelbra tregojnë aktivitet nga pjesëmarrës të ndryshëm që flasin në kanale të ndryshëm të regjistrimit.

Vija përmes mesit të shiritit të historikut tregon statusin e regjistrimit. Vija e kuqe tregon se regjistrimi po vazhdon.

Butoni i kohës aktuale të regjistrimit do tështfaqet, nëse je duke dëgjuar aktualisht ndonjë pjesë nga regjistrimi që tregohet në shiritin tregues të nivelit të historikut. Nëse ka regjistrim, atëherë atë mund ta lëvizësh në çdo pozicion që dëshiron.

**Shënim:** Koha aktuale e dëgjimit mund të rregullohet edhe drejtpërdrejt nga Programi i Dëgjimit, ose duke klikuar tek një vulë kohore. Nëse koha aktuale e dëgjimit është vendosur në një moment kohor që nuk gjendet në periudhën e historikut, atëherë ajo nuk do të shfaqet fare.

**Për të shfaqur/fshehur shiritin tregues të nivelit të historikut:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Treguesi i nivelit**.
2. Shiko se si do të shfaqet shiriti tregues i historikut në dritaren kryesore.
3. Përsërite hapin e parë, nëse dëshiron ta fshehësh këtë shirit.

### Shiriti i regjistratorit

Përdore Shiritin e regjistratorit për të filluar dhe ndalur regjistrimin audio. Në varësi të metodës së zgjedhur të arkivimit, mund të kesh aty edhe një buton që shërben për arkivimin.

| Ikona | Funksioni | *Përshkrimi* |
|---|---|---|
| ose | Fillo/Ndalo | Klikoje këtë buton për të filluar ose ndaluar regjistrimin audio. |
| | Dëgjo në fund | Klikoje këtë buton për të dëgjuar regjistrimin më të fundit në dispozicion– Monitorimi Konfidencial. |
| 12:42:06 PM *ose* 12:42:06 PM | Koha e regjistrimit | Shfaq kohën e regjistrimit. Nëse është regjistrim me akses të kufizuar, atëherë do të shtohet edhe një kornizë e kuqe rreth kutisë që tregon kohën. |
| | Treguesi i nivelit të regjistrimit | Shfaq kulmin e audios për shkallën më të lartë të kanalit të regjistrimit. |
| Venue 1 Rm 1 | Emri i vendndodhjes | Tregon emrin e vendndodhjes (salla e gjyqit) që është specifikuar gjatë instalimit të këtij regjistratori. |

### Dritarja e kohës së regjistrimit

Koha e regjistrimit mund të shfaqet në një dritare të veçantë, të cilës mund t'i ndryshohen përmasat.

**Për të hapur dritaren e Kohës së regjistrimit:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Në shiritin e Regjistratorit, kliko dy herë tek ekrani i vogël tregues i **Kohës së regjistrimit** 12:42:06 PM, ose

**b.** Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Dritarja e kohës së regjistrimit.**

**2.** Për ta mbyllur këtë dritare, kliko butonin **Mbyll** në këndin e saj të djathtë, sipër.

### Dritarja e nivelit të regjistrimit

Niveli i regjistrimit mund të shfaqet në një dritare të veçantë, të cilës mund t'i ndryshohen përmasat.

**Për të hapur dritaren e Nivelit tëregjistrimit:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Tek shiriti i regjistratorit, kliko dy herë tek ekrani i vogël tregues i **Nivelit të regjistrimit**, ose
   b. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Dritarja e nivelit të regjistrimit**.
2. Shiko se si do të shfaqet **Dritarja e nivelit të regjistrimit**.

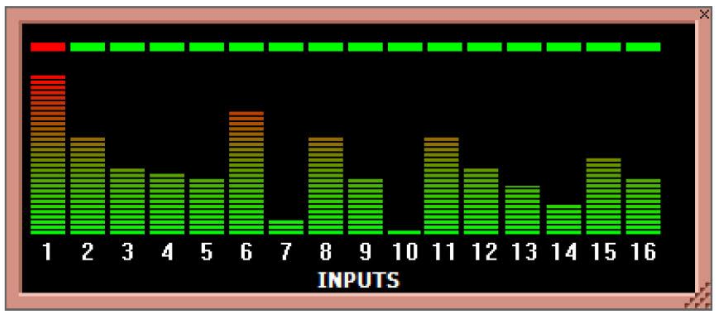
3. Për ta mbyllur këtë dritare, kliko butonin **Mbyll** në këndin e saj të djathtë, sipër.

### Dritarja treguese e inputit

Nivelet e inputit mund të shfaqen në një dritare të veçantë, të cilës mund t'i ndryshohen përmasat.

**Për të hapur dritaren treguese të inputit të kanaleve:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Dritarja treguese e inputit**.
2. Shiko se si do të shfaqet **Dritarja treguese e inputit**.




3. Për ta mbyllur këtë dritare, kliko butonin **Mbyll** në këndin e saj të djathtë, sipër.
4. Shiko se si do të mbyllet **Dritarja treguese e inputit**.

### Paneli i listimit të shënimeve

Listimet e shënimeve përdoren për të mbajtur shënime lidhur me atë çka ndodh në vendin ku po mbahet seanca, të cilat shfaqen në panelin e listimit të shënimeve. Nëse nuk mban shënime gjatë regjistrimit, atëherë mund ta mbyllësh këtë panel, për të liruar hapësirën në ekranin e kompjuterit.

**Për të shfaqur/fshehur panelin e listimit të shënimeve:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Paneli i listimit tëshënimeve**.

   **Këshillë:**Nëse krijon ose hap një listim, atëherë edhe paneli i tij do të hapet automatikisht.

2. Shiko se si do të shfaqet paneli i listimit.
3. Për ta mbyllur panelin e listimit, mbyll të gjitha listimet që mund tëkesh hapur.
4. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Paneli i listimit**.

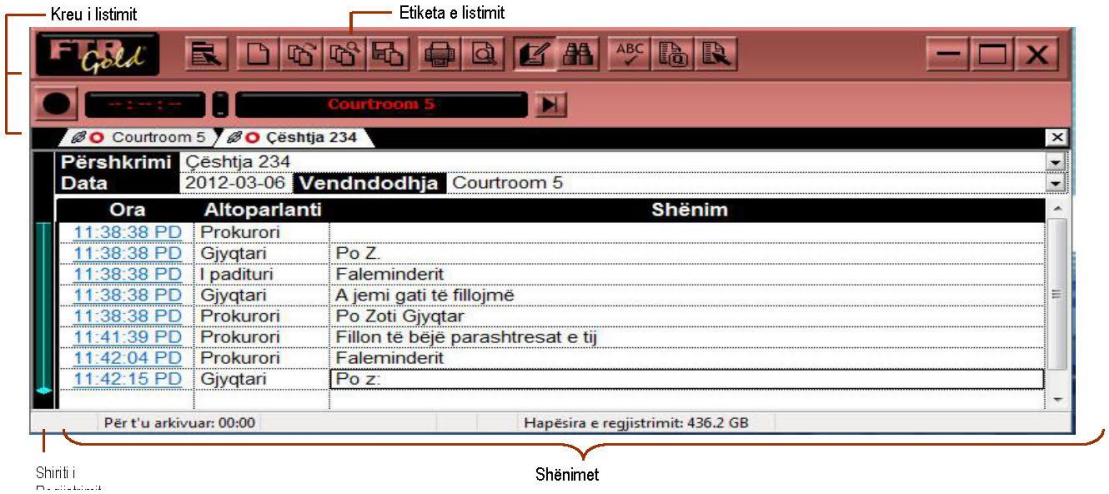
   **Shënim:**Nëse është i hapur ndonjë listim, atëherë nuk është e mundur ta fshehësh **Panelin e listimit**.

5. Shiko se si mbyllet paneli i listimit.

### Listimi i shënimeve

Listimi përfshin komponentët e mëposhtëm:

- Etiketën (titullin) e listimit
- Kreun e listimit
- Shënimet
- Shiritin e regjistrimit



Etiketa e listimit

Secili listim hapet në një faqe me një etiketë (titull), ku tregohen titujt e mëposhtëm:

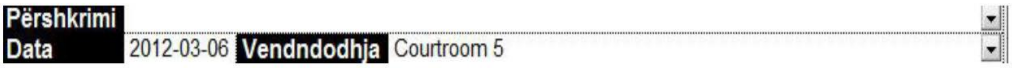
- Rreshti i parë i fushës së Përshkrimit, ose
- Nëse fusha e Përshkrimit është bosh, atëherë tregohet fusha e Vendndodhjes, ose
- Nëse fushat e Përshkrimit dhe Vendndodhjes janë bosh, atëherë tregohet fusha e Datës.

Gjithashtu, mund ta shoqërojë titullin edhe një nga ikonat e mëposhtme.

| Ikona | Përshkrimi |
|---|---|
| | Listimi është i lidhur me regjistrimin audio përkatës, që është hapur aktualisht në Programin e Dëgjimit. |
| | Listimi është i lidhur me regjistratorin. |
| | Listimi është në formë të pamodifikueshme (vetëm lexo) dhe nuk mund të modifikohet. |

## Kreu i listimit

Kreu i listimit përmban tre fusha që e identifikojnë atë listim. Këto janë fushat e: **Përshkrimit, Datës** dhe**Vendndodhjes**.




Fusha e përshkrimit

Fusha **Përshkrim** përmban tekstin eshkruar nga përdoruesi dhe që përdoret zakonisht për të identifikuar seancën. Kjo mund të përfshijë emrin e çështjes, numrin e çështjes, gjyqtarin kryesues dhe dëshmitarët e thirrur.

Kur fusha **Përshkrim** nuk është e zgjedhur, atëherë shfaqet vetëm rreshti i parë i tekstit të saj. Për ta zmadhuar fushën, duhet ta zgjedhësh atë, ose të klikosh tek ikona , në të djathtë të fushës. Fusha do të hapet deri në një maksimum prej dhjetë rreshtash, ku do të shfaqet edhe një ashensor, për të mundësuar shfaqjen e rreshtave të tjerë që mund të jenë të fshehur. Për ta mbyllur këtë fushë, shtyp ENTER ose kliko kudo jashtë saj.

*Fusha e datës*

Fusha e datës përmban datën e seancës.Kjo mund të jetë data e regjistrimit aktual, ose data e një regjistrimi ekzistues që është hapur në Programin e Dëgjimit.

*Fusha e vendndodhjes*

Fusha e vendndodhjes identifikon vendin ku po mbahet seanca.Kjo mund të jetë një nga të mëposhtmet:

- Emri i vendit të regjistratorit, i cili identifikohet gjatë instalimit të tij.

Emri i vendit të marrë nga regjistrimi audio, që është i hapur në Programin e Dëgjimit.

Listimi i Shënimeve

Shënimet në listim përdoren kryesisht për të përshkruar atë që ndodh gjatë seancave gjyqësore. Ato organizohen dhe referohen sipas kolonave të**Kohës, Folësit** dhe**Shënimeve**.Secili rresht përfaqëson një vulë kohore, që i ngjitet shënimit përkatës.

**Shënim:**Për arsyen se titujt e kolonave të **Folësit** dhe**Shënimeve** mund të ndryshohen, atëherë mund të zgjedhësh edhe tituj të tjerë sipas dëshirës për këto kolona në kompjuter. Ndryshimi i tyre bëhet zakonisht gjatë procesit të instalimit, nga një përdorues që gëzon të drejta Administratori ose Përdoruesi me Kompetenca të Veçanta. Lexo *Opsionet e Programit të Raportuesit,* më tej në këtë manual.

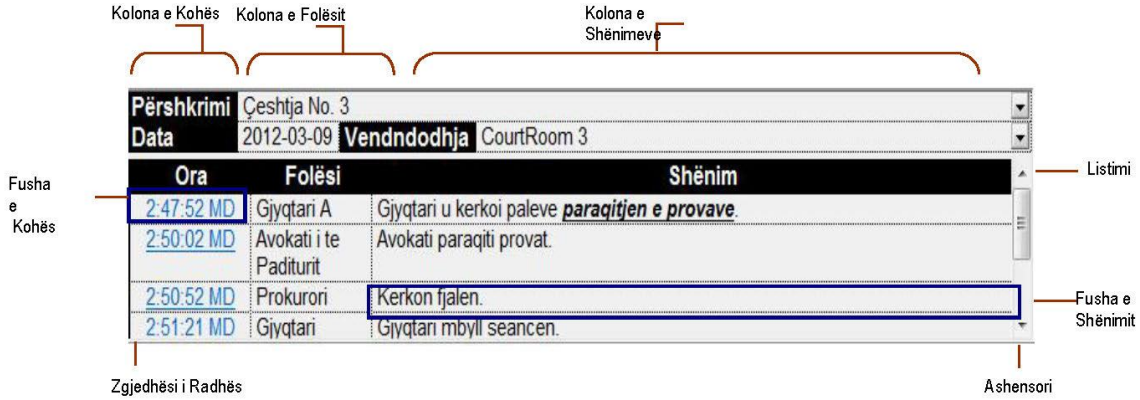


Tabela në vijim përshkruan secilin prej komponentëve të seksionit tëshënimeve.

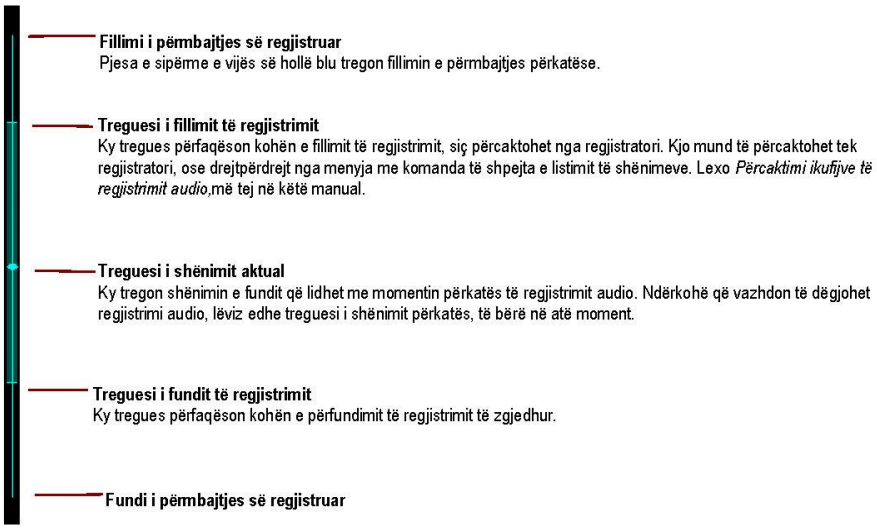
| Komponenti | Përshkrimi |
|---|---|
| Fusha e kohës | Me krijimin e çdo shënimi, vendoset automatikisht një vulë kohore në fushën e kohës. Fusha e kohës nuk mund të modifikohet menjëherë. Mund ta modifikosh atë, duke përdorur komandat e sinkronizimit. |
| Fusha e folësit | Përdoret për të identifikuar se kush po flet, ose llojin e aktivitetit që po ndodh në sallë. |
| Fusha e shënimit | Përdoret për të shtuar informacion shtesë, për tëndihmuar kështu ata që do të shqyrtojnë më vonë çështjen. |
| Zgjedhësi i rreshtit | Kliko në këtë zonë për të zgjedhur të gjithë radhën (dhe rreshta të tjerë), për ta printuar atë, ose për të ruajtur një kopje. |
| Shiriti i ashensorit | Shiriti i ashensorit përdoret për të naviguar në listimin e shënimeve, nëse ai është më i gjatë sesa dritarja aktuale që ke hapur. |

Vetëm kolonave të Folësit dhe Shënimeve në listim mund t'u ndryshohen përmasat.
Njërës nga kolonat (jo të dyjave së bashku) mund t'i ndryshohen përmasat deri në minimumin e lexueshmërisë. Po ashtu, njëra nga kolonat (jo të dyja) mund të fshihet. Nëse kolona e fshehur përmban tekst, atëherë titulli i shiritit të kolonës së fshehur do të shfaqet me ngjyrë të kuqe.

### Shiriti i regjistrimit

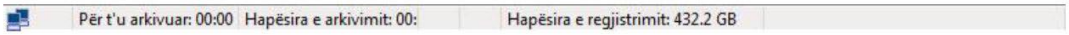
Shiriti i Regjistrimit bën një paraqitje vizuale të faktit që listimi është i lidhur me regjistrimin audio të ngarkuar aktualisht në Programin e Dëgjimit. Shiriti i regjistrimit është një shirit vertikal i vendosur në të majtë të listimit të shënimeve, që tregon informacion të ngjashëm me atë që shfaqet tek shiriti i regjistrimit në Programin e Dëgjimit.

Nëse regjistrimi audio nëPrograminë e Dëgjimit është i lidhur me listimin e hapur, atëherë shiriti i regjistrimit tregon një vijë blu që përfaqëson të gjithë regjistrimin e ngarkuar. Një zonë më e gjerë dhe me hije mbi këtë vijë përfaqëson regjistrimin e zgjedhur aktualisht, që po dëgjohet në Programin e Dëgjimit, e cila kufizohet nga shenja e fillimit të regjistrimit dhe fundit të tij. Treguesi ishënimit aktual në listim tregon shënimin më të fundit në listim që ka lidhje me regjistrimin aktual që po dëgjohet. Kur koha aktuale arrin në një vulë të caktuar kohore në listim, atëherë edhe treguesi i shënimit aktual në listim do të shkojë pikërisht tek ai shënim.



### Shiriti i statusit

Shiriti i Statusit tregon të dhëna që monitorojnë statusin e sistemeve të arkivit dhe krijimit të kopjes rezervë për regjistratorin.




| Komponenti | Përshkrimi |
|---|---|
| | Tregon se është konfiguruar dhe se po funksionon arkivimi në rrjet, ose se ka një problem me arkivimin. Kontakto stafin mbështetës teknik në rast problemi (IT). |
| | Ikona tregon se metoda e arkivimit është arkivim në CD/DVD. |
| | Ikona tregon se metoda e arkivimit është arkivim në disk të lëvizshëm. |
| Për arkivim: | Tregon se sa regjistrime mbeten ende për t'u arkivuar. |
| Hapësira e arkivit: | Tregon se sa hapësirë e lirë ka mbetur në arkiv, nëse është bërë konfigurimi për arkivim në rrjet. |
| | Nëse shfaqet kjo ikonë, tregon se listimet e shënimeve janë duke u arkivuar së bashku me regjistrimet përkatëse audio. |
| | Nëse shfaqet kjo ikonë, tregon se listimeve të shënimeve po u bëhet ndërkohë edhe një kopje rezervë, në një vend tjetër lokalisht për ruajtje në kompjuterin ku bëhet regjistrimi. |
| Hapësira regjistrimit: | Tregon se sa hapësirë e lirë ka mbetur në diskun ku ruhen regjistrimet origjinale. |

## KONFIGURIMI I PROGRAMIT TË RAPORTUESIT

Mund të ndryshosh madhësinë dhe pozicionin e dritares së Programit të Raportuesit, si dhe mund të fshish një nga një kolonat e listimit, nëse është e nevojshme. Gjithashtu, mund të ndryshoshedhe një sërë opsionesh konfigurimi, për t'ju përshtatur kështu mënyrës se si punon, nëse gëzon privilegje si administrator lokal.

**Shënim:**Regjistrohu si anëtar i grupit të administratorëve lokalë, nëse dëshiron të ndryshosh opsionet e Administrimit, Regjistrimit ose Arkivimit. Nëse po përdor ËËËindoëëës® 7, këto mund të ndryshohen edhe nga anëtarët e grupit të Përdoruesve me kompetenca të veçanta.

Për më shumë hollësi mbi mënyrën e konfigurimit të programit, lexo *Konfigurimi i Programit të Raportuesit,* më tej në këtë manual.

Madhësia dhe pozicionimi

Nëse nuk është në madhësinë maksimale, dritarja e Programit të Raportuesit mund të zmadhohet ose zvogëlohet dhe mund të pozicionohet kudo në ekran, duke përdorurdorezën e ndryshimit të madhësisë në këndin e poshtëm djathtas të dritares. Gjithashtu, mund ta shfaqësh ose fshish shiritin e treguesit të nivelit të historikut dhe panelin e Listimit të Shënimeve. Lexo *Hapësira e punës – Treguesi i nivelit të historikut* dhe *Paneli i listimit të shënimeve,* më lart në këtë manual.

### Ndryshimi i madhësisë dhe fshehja e kolonave

Mund të fshish ose shfaqësh kolonën e **Shënimeve** ose të **Folësit**, sipas dëshirës.

**Për të ndryshuar gjerësinë saj, ose për ta fshehur kolonën:**

1. Tek titulli i kolonës lëvize shigjetën mbi kufirin ndërmjet kolonës së **Folësit** dhe **Shënimeve**.
2. Kur ajo të kthehet në një shigjetë treguese, bëj një nga veprimet e mëposhtme:
   **a.** Tërhiqe kufirin e kolonës, për të përcaktuar gjerësinë e dëshiruar të saj.
   **b.** Për ta fshehur kolonën, vazhdo ta tërheqësh kufirin e kolonës, derisa ajo të zhduket tërësisht.

3. Shfaqe përsëri kolonën, duke tërhequr kufirin ndërmjet kolonës së fshehur dhe kolonës së dukshme. Vazhdo tërhiqe atë, derisa kolona të ri-shfaqet dhe përcakto edhe gjerësinë e saj, sipas dëshirës.

---

**Shënim:** Kur ndryshon përmasat e një kolone, do të shfaqet një mesazh që të pyet nëse dëshiron që gjerësia e re që përcaktove, të zbatohet edhe për të gjitha listimet e tjera.

Nëse përgjigjesh **Po,** atëherë të gjitha listimet e tjera që do të hapësh do të shfaqen me këtë gjerësi të re, dhe kjo përmasë do të mbahet mend edhe herën tjetër që do të hapësh Programin e Raportuesit.

Nëse përgjigjesh **Jo,** atëherë vetëm listimi i hapur do të preket nga ky ndryshim dhe përmasa që caktove nuk do të mbahet mend herën tjetër që do të hapësh Programin e Raportuesit.

---

## Ndryshimi i opsioneve të përgjithshme

Ekziston mundësia që të ndryshosh edhe një sërë opsionesh konfiguruese, për t'iu përshtatur kështu mënyrës se si punon. Disa opsione vihen në dispozicion të të gjithë përdoruesve, ndërsa të tjera opsione janë të kufizuara vetëm për administratorët lokalë. Nëse përdorËËËindoëëës Vista® oseËËËindoëëës 7, opsionet e kufizuara mund të ndryshohen edhe nga anëtarët e grupit të Përdoruesve me kompetenca të veçanta.

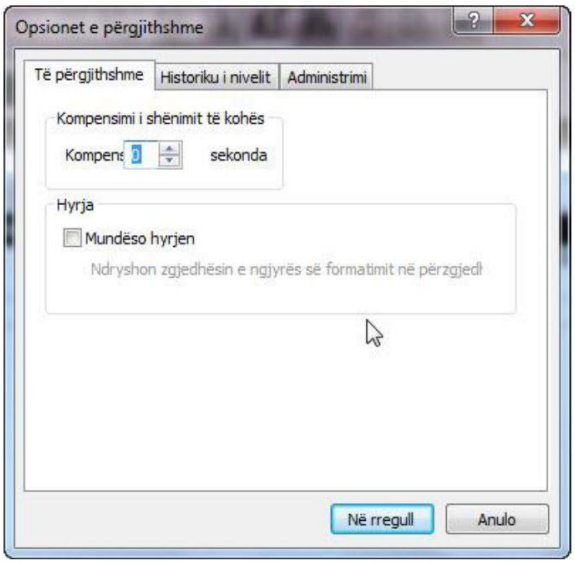
Opsionet janë të disponueshme në kategoritë e mëposhtme:

- **Të përgjithshme** – për të gjithë përdoruesit
- **Treguesi i nivelit të historikut** – për të gjithë përdoruesit
- **Administrimi** - Administratorët dhe Përdoruesit me Kompetenca të Veçanta, nëse përdorin Windows Vista ose Windows 7.

**Për të ndryshuar opsionet:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** e më pas tek **Opsione** dhe kliko **Të përgjithshme.**
2. Zgjidh grupin e opsioneve që të nevojitet dhe bëj ndryshimet. Lexo faqet në vijim të këtij manuali, për më shumë hollësi mbi secilin opsion.
3. Kliko **Në rregull** kur të kesh realizuar të gjitha ndryshimet.

Opsionet e përgjithshme



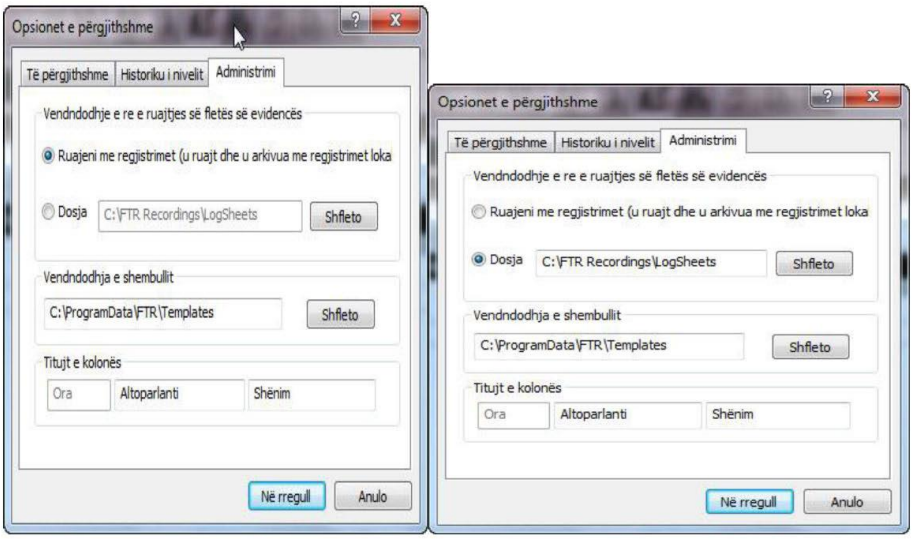

**Rregullimi automatik i vulës së kohës.** Vlera e përcaktuar specifikon se për sa kohë rregullohet automatikisht vula e kohës për çdo shënim të ri. Kjo vlerë është mes 0 e 10 sekondave. Ajo kompenson vonesat ndërmjet kohës së ngjarjes aktuale për të cilën bëhet shënimi dhe kohës kur bëhet shënimi. Ka gjithnjë një vonesë të tillë, pasi nevojitet një farë kohe për ta shkruar shënimin. Përdorues të ndryshëm mund ta përcaktojnë këtë vlerë, duke iu përshtatur mënyrës së tyre të punës.

- **Gjuha.** Zgjidh gjuhën për kontrollin edrejtshkrimit.
- **Aksesueshmëria.** Zgjidhe këtë opsion për të përmirësuar aksesueshmërinë.

### Administrimi

Këto opsione janë të kufizuara, siç përshkruhet edhe në fillim të këtij seksioni.

**I menaxhuar lokalisht i menaxhuar nga një administrator i depos së regjistrimeve**




- **Vendi për ruajtjen e listimit të ri**

  Nëse kopjimi menaxhohet lokalisht, atëherë mund ta zgjedhësh vendin për të ruajtur listimet e reja

  Ekzistojnë dy opsione të mundshme.

  - **Ruaj së bashku me regjistrimet:**Nëse i ke zgjedhur, të gjitha listimet e reja do të ruhen në një nën-skedar të skedarit lokal të regjistrimeve. Regjistrimet dhe listimet do të arkivohen së bashku.
  - **Skedar:**Nëse i ke zgjedhur, të gjitha listimet e reja do të ruhen në një skedar specifik. Listimet në këtë rast nuk arkivohen së bashku me regjistrimet. Ky opsion zgjidhetpërgjithësisht nëse dëshiron t'i ruash listimet drejtpërdrejt në një skedar rrjeti që përdoret bashkërisht (shared folder), pra në një skedar që gjendet në të njëjtin kompjuter ku ruhen edhe regjistrimet e arkivuara.

Nëse kopjimi menaxhohet në distancë nga një administrator i depos së regjistrimeve, atëherë vendi i ruajtjes nuk mund të ndryshojë. Megjithatë, ky vend i konfiguruar për ruajtjen është i shfaqur.

- **Vendi i modelit të gatshëm**

Modelet e gatshme ruajnë brenda tyre Shënime të shpejta të gatshme, të cilat janë specifike për një lloj të caktuar çështjeje gjyqësore, ose për një juridiksion të caktuar. Këto ruhen zakonisht në një skedar rrjeti, që përdoret bashkërisht.

- **Titujt e kolonave**

Titujt automatikë të kolonave janë **Folësi** dhe **Shënimi**. Nëse këto nuk përshtaten me punën tuaj, atëherë mund t'i ndryshoni, duke vendosur tituj të rinj.

### Modelet e gatshme

Modelet e gatshme përfshijnë shënime të shpejta, që sigurojnë konsistencë terminologjie në çdo listim. Ky model krijohet për çdo lloj çështjeje dhe ruhet në një skedar rrjeti, që mund të aksesohet nga të gjithë përdoruesit, sipas nevojës. Lexo *Administrimi,*më lart në këtë manual.

### Modelet e gatshme me shënime të shpejta të gatshme

Shënimet e shpejta të gatshme janë fjalë ose fraza tipike që përfshihen në listimin e shënimeve me anë të një komande të shpejtë me tastierë. Çdo model përfshin një sërë shënimesh të gatshme, që kopjohen në listimin që krijohet, bazuar në këtë model.

---

**Shënim:**Kur shënimet e gatshme modifikohen në një listim, ato nuk ndryshojnë tek modeli i gatshëm. Modeli garanton që këto shënime të gatshme të jenë në dispozicion në momentin kur klikohet listimi i ri. Lexo *Shënimet e shpejta në listim* tek seksioni *Mbajtja e shënimeve,* më tej në manual.

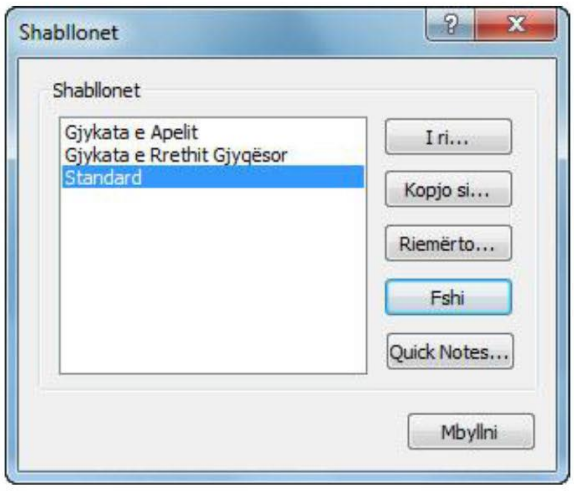
---

**Menaxhimi i modeleve të gatshme**

Mund të krijosh modele të gatshme duke përdorurshënime të gatshme, unike për çdo lloj çështjeje. Bëje këtë, si pjesë e procesit të instalimit.

**Për të menaxhuar modelet e gatshme:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** dhe kliko **Modele të gatshme**.
2. Shiko se si do të hapet tabela e **Modeleve të gatshme**.



3. Për të krijuar një model të ri të gatshëm, kliko **I ri**. Shkruaj emrin e modelit dhe kliko **Në rregull**.

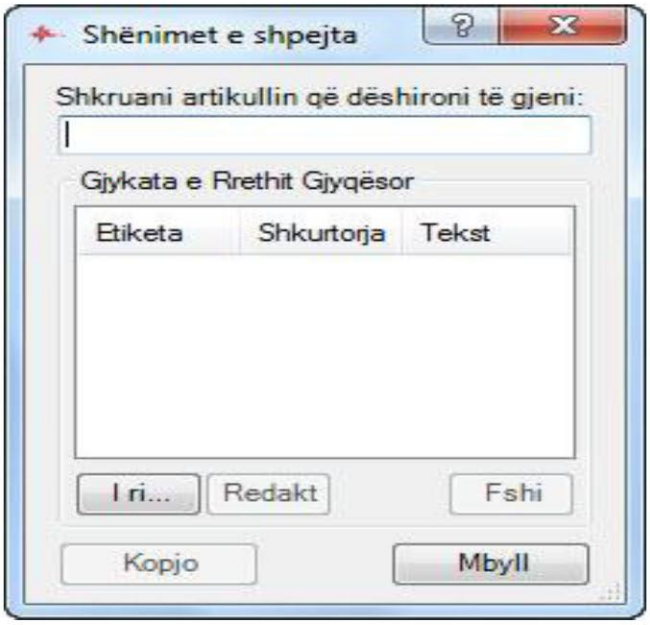
4. Për të krijuar një model të ri të gatshëm, duke u bazuar në një model ekzistues, zgjidhe një të tillë dhe më pas kliko **Kopjo Si**. Shkruaj një emër të ri për këtë model të gatshëm dhe kliko **Në rregull**.
5. Për t'i vendosur një emër të ri modelit të gatshëm, zgjidhe atë nga lista dhe kliko **Riemërto**. Ndryshoje emrin e tij dhe më pas kliko **Në rregull**.
6. Për të fshirë një model të gatshëm, zgjidhe atë nga lista dhe më pas kliko **Fshi**. Kliko **Po** në tabelën konfirmuese që do të shfaqet.
7. Kur të kesh përfunduar, mund të modifikosh edhe shënimet e shpejta të gatshme që shfaqen automatikisht me çdo model të gatshëm që zgjedh të përdorësh.

**Menaxhimi i shënimeve të shpejta në modelet e gatshme**

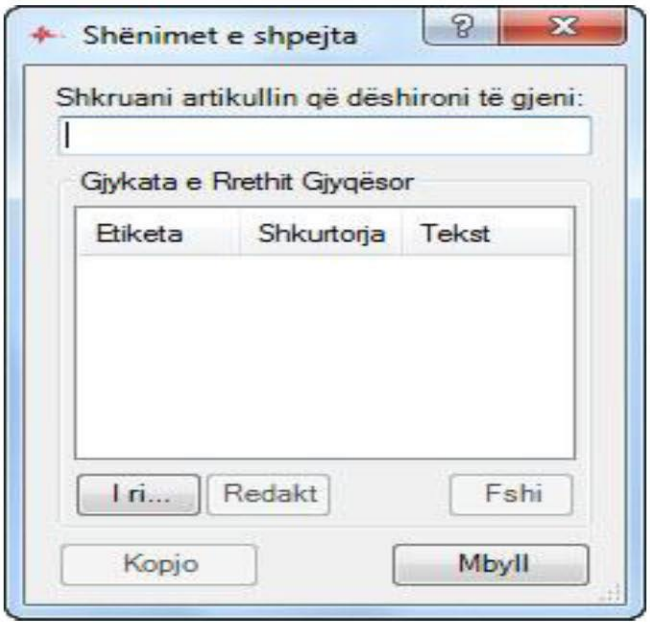
Kur krijon modelet e gatshme, mund të përcaktosh edhe shënimet e shpejta brenda tyre.

**Për të modifikuar shënimet e shpejta në modelin e gatshëm:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** dhe kliko **Modele të gatshme**.
2. Në tabelën **Modele të gatshme**, zgjidh modelin që dëshiron të modifikosh dhe kliko **Shënimetëshpejta të gatshme**.



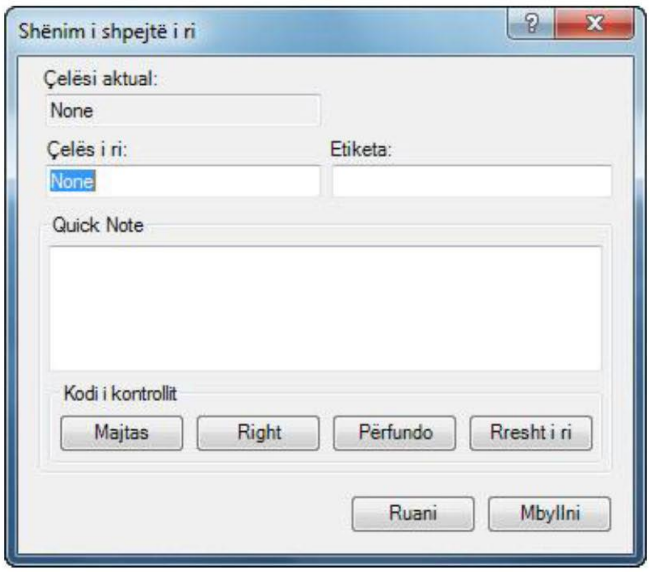

3. Shiko se si do të hapet tabela e **Shënimeve të shpejta të gatshme**.



4. Për të shtuar një shënim të ri të shpejtë, vepro si më poshtë:
   a. Nga tabela **Shënime të shpejta tëgatshme**, kliko **I ri**.
   b. Tek fusha **Komandë e re**, shkruaj komandën e shpejtë me tastierë që dëshiron të përcaktosh. Tek **Fusha e etiketimit** shkruaj titullin për këtë shënim të ri, p.sh, Prokurori.

   **Shënim:**Fusha e etiketimit është opsionale, por do të vendoset tek teksti i shënimit të shpejtë, nëse e lë atë bosh.

   Tek fusha **Shënim i ri**, shkruaj fjalën ose frazën që dëshiron. Mund të vendosësh edhe kode kontrolli për të menaxhuar vendosjen e tekstit në listim. Për më shumë hollësi, lexo *Kodet e kontrollit,* në fund të këtij seksioni.




   c. Kliko **Ruaj**për të shtuar shënimin e shpejtë tek modeli i gatshëm.
   d. Përsërite këtë proces, derisa të kesh shtuar të gjitha shënimet e shpejta dhe kliko **Mbyll**.
5. Për të ndryshuar një shënim të shpejtë ekzistues, vepro si më poshtë:
   a. Tek dritarja **Shënime të shpejta të gatshme**, zgjidh shënimin që dëshiron të modifikosh dhe kliko **Modifiko**.
   b. Tek tabela **Modifiko shënimin e shpejtë**, bëj ndryshimet që nevojiten dhe kliko **Në rregull**.
6. Kur të kesh përfunduar të gjitha ndryshimet, kliko **Mbyll** dhe kthehu tek tabela **Modele të gatshme**.
7. Tek kjo tabelë, kliko **Mbyll**.

Kodet e kontrollit

Secili shënim i shpejtë mund të përfshijë një ose më shumë kode kontrolli, që kontrollojnë vendosjen e tekstit në listim. Kodet e mundshme të kontrollit janë:

**<Majtas>** E lëviz kursorin në pozicionin e fundit tek kolona e **Folësit** në listimin aktual të shënimeve.

**<Djathtas>** E lëviz kursorin në pozicionin e fundit tek kolona e **Shënimit** në listimin aktual të shënimeve.

**<Fund>** E lëviz kursorin tek kolona e **Folësit** nëshënimin e fundit dhe bosh të listimit.

**Rresht i Ri** Shton një rresht të ri tek fusha e listimit aktual.

**Shënim:**Titujt e kolonave mund të jenë të ndryshme nga këto. Mund të modifikosh titujt e kolonave të Folësit dhe Shënimeve.

Mund t'i kombinosh kodet e kontrollit, në mënyrë të tillë që të rrisësh dobishmërinë e tyre. Në tabelën e mëposhtme renditen disa shembuj.

| **Kodi i kontrollit dhe teksti** | **Rezultati** |
|---|---|
| <FUND>Thirrur dhe betuar<DJATHTAS> | Teksti: **Thirrur dhe betuar,** shtohet menjëherë tek rreshti i fundit bosh i kolonës së **Folësit**, shtohet automatikisht vula kohore dhe kursori pozicionohet tek kolona ngjitur e **Shënimit.** |
| <FUND><DJATHTAS>Mbyllet seanca<FUND> | Teksti **Mbyllet seanca**, shtohet menjëherë tek rreshti i fundit bosh i kolonës së **Shënimit**, shtohet automatikisht vula kohore dhe kursori pozicionohet tek rreshti i fundit bosh në kolonën e **Folësit**, gati për krijimin e një shënimi të ri në listim. |
| <MAJTAS>Prova | Kursori lëviz nga pozicioni aktual |

Regjistrimi i intervistës nga Policia

**Shënim:**

Nuk tregohet kodi për një rresht të ri. Duke klikuar tek kodi i kontrollit për një rresht të ri, do të shtohet një i tillë.

tek fusha e **Folësit** në shënimin aktual të listimit dhe shton **Provën**. Më pas, krijohet një rresht i ri dhe aty shtohet **Regjistrimi i intervistës nga policia**.

## REGJISTRIMI DHE MONITORIMI

Duke përdorur Programin e Raportuesit, mund të fillosh dhe ndalosh regjistrimin audio, si dhe të monitorosh vendin, duke përdorur Programin e Dëgjimit. Gjithashtu, mund të kalosh nga regjistrimi me akses të kufizuar tek ai publik, e anasjelltas, nëse bashkë me Programin e Raportuesit ke të instaluar në kompjuter edhe atë të Administratorit, si dhe ke të konfiguruar tek *Opsionet* metodën e kufizimit të aksesit në regjistrim.

### Fillo, ndalo dhe kufizo eksesin e regjistrimit

Mund të fillosh, ndalosh dhe të kaloshndërmjet regjistrimit me akses të kufizuar dhe atij publik, duke përdorur Shiritin e regjistratorit, ose menynë.

**Për të filluar, ndaluar dhe kaluar nga regjistrimi i kufizuar në atë publik, e anasjelltas:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Nga **Shiriti i funksioneve të regjistratorit**, kliko për të filluar regjistrimin, ose
   b. Kliko butonin **Meny** , shko tek **Regjistro** dhe kliko **Fillo**.
2. Shiko se si ekrani tregues i kohës së regjistrimit do të kalojë nga një pamje me vija të ndërprera, në një pamje të kohës që avancon.

   Nga në
3. Shiko se si Programi i Dëgjimit do të fillojë të funksionojë automatikisht dhe do të dëgjosh regjistrimin aktiv: Monitorimi Konfidencial.
4. Për të kaluar nga regjistrimi publik në atë të kufizuar, e anasjelltas, kliko tek shenja . Kur regjistrimi është i kufizuar, atëherë ekrani tregues i kohës së regjistrimit do të jetë i rrethuar edhe nga një kornizë e kuqe .

   **Shënim:** Kalimi ndërmjet regjistrimit publik e atij të kufizuar është i mundshëm nëse ke të instaluar Programin e Administratorit.
5. Për të ndalur regjistrimin, kliko përsëri , ose kliko **Ndalo** në menynë **Regjistro**.
6. Shiko se si ekrani tregues i kohës do të kalojë përsëri në pamjen me vija të ndërprera.

   Nga në

### Monitorimi

Vendi i regjistrimit mund të monitorohet duke përdorur Programin e Dëgjimit.

Mund ta dëgjosh regjistrimin audio në çdo moment të tij, ose mund ta dëgjosh atë në fund. Nëse e dëgjon në fund, atëherë je duke bërëatë që njihet si Monitorim Konfidencial.

### Përdorimi i Programit të Dëgjimit

Përdoreni Programin e Dëgjimit për të dëgjuar regjistrimet ekzistuese audio, ose për të monitoruar një regjistrim aktiv.

Programi i Dëgjimit mund të përdoret në Pamjen e tij normale ose kompakte.

***Pamja normale***

Pamja normale tregon grafikisht regjistrimin e ngarkuar për t'u dëgjuar dhe ofron të gjitha funksionet që lidhen me regjistrimin, sipas nevojës.

***Pamja kompakte***

Pamja kompakte e Programit të Dëgjimit ofron një sërë funksionesh bazë që lidhen me dëgjimin e regjistrimit. Ajo zë vetëm një pjesë shumë të vogël në ekran dhe gjendet gjithmonë në pjesën më të sipërme të programeve të tjera (nëse nuk është e përfshirëbrenda dritares së Programit të Raportuesit). Nëse programi në pamjen kompakte tërhiqet për t'u vendosur ngjitur me dritaren e Programit të Raportuesit, atëherëai do tëpërmbajë edhe shiritin e regjistratorit, ngjitur me

emrin e vendndodhjes. Për ta tërhequr dritaren e Programit tëDëgjimit, kliko kudo ku nuk ka ndonjë tregues apo komandë.

**Shënim:** Kur e tërheq dritaren kompakte të Programit të Dëgjimit, sigurohu që të klikosh jashtë zonës drejtkëndore që përfshin shiritin e volumit.

Kur dritarja kompakte e Programit të Dëgjimit nuk është e përfshirë brenda dritares së Raportuesit, atëherë mund ta vendosësh atë kudo në ekran. Si shembull, transkriptuesit e vendosin zakonisht këtë dritare kompakte tek shiriti i titullit të procesorit të tyre ËËËord.

Për më shumë hollësi mbi përdorimin e Programit të Dëgjimit, referoju *Manualit* ose Seksionit tëNdihmës.

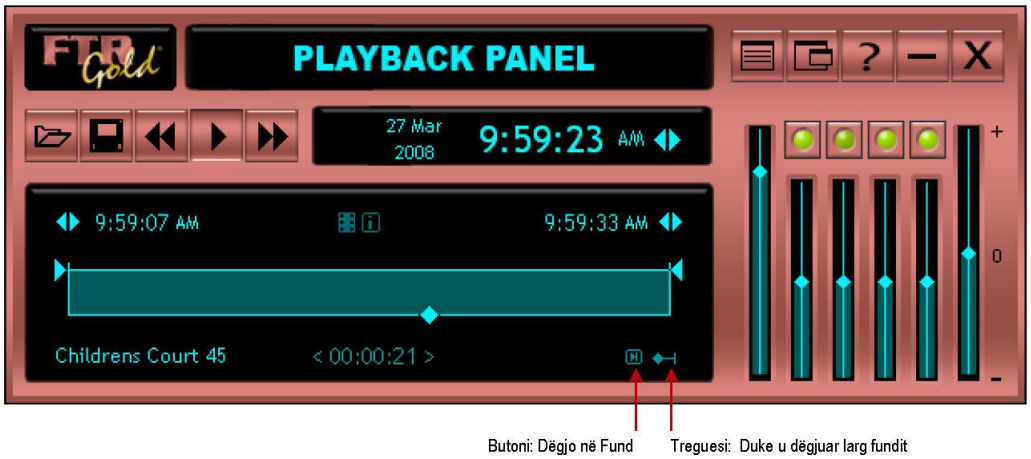
### Monitorimi konfidencial

Me anë të monitorimitkonfidencial mund të dëgjosh sekondat e fundit të regjistrimit të fundit të mundshëm, ndërkohë që regjistrimi është ende në proces (duke vazhduar). Për ta bërë këtë lloj monitorimi, duhet të japësh komandën e *Dëgjo në fund* të regjistrimit. Kur e bën këtë, koha aktuale e dëgjimit të regjistrimit është brenda katër sekondave nga koha aktuale e regjistrimit që shfaqet tek **Shiriti i regjistratorit**.

**Për të bërë monitorim konfidencial:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Nëse nuk je ende duke regjistruar, fillo të regjistrosh. Monitorimi konfidencial do të fillojë automatikisht.
   b. Nëse je duke regjistruar tashmë, por po dëgjon një moment të mëparshëm në regjistrim, atëherë kliko **Dëgjo në fund** tek shiriti i Regjistratorit.
2. Nëse koha aktuale e dëgjimit në Programin e Dëgjimit është më tepër se katër sekonda më vonë sesa koha aktuale e regjistrimit e shfaqur tek shiriti i Regjistratorit, atëherë mund ta rifillosh monitorimin konfidencial duke klikuar **Dëgjo në fund** .

**Këshillë:**Nëse Programi i Dëgjimit është në pamje normale, atëherë do të shfaqet një tregues në ekran, sa herë që nuk je duke dëgjuar regjistrimin në fund. Gjithashtu, zona e ekranit tregues tregon edhe butonin Dëgjo në fund. Për të rifilluar dëgjimin në fund të regjistrimit, kliko tek ky buton, ose butonin Dëgjo në fund tek Shiriti i regjistratorit në Programin e Raportuesit.



## MBAJTJA E SHËNIMEVE

Programi i Raportuesit përfshin disa funksione të rëndësishme që realizojnë lidhjen e çdo shënimi me momentin e saktë në regjistrim. Me anë të këtij funksioni, mund të mbash shënime për çdo gjë që ndodh në sallë dhe t'i përdorësh ato më vonë gjatë rishikimit të regjistrimit.Sapo të shkruash një shënim, atij do t'i bashkëngjitet menjëherë një vulë kohore, e cila bën lidhjen e atij shënimi me momentin përkatës në regjistrim.

### Ikonat e statusit të listimeve

Kur krijon një listim të ri shënimesh, titulli i tij do të shoqërohet nga një ose më shumë nga ikonat e mëposhtme, që tregojnë lidhjen ndërmjet listimit, regjistratorit të zgjedhur dhe regjistrimit audio që është hapur në Programin e Dëgjimit.

| Ikona | Përshkrimi |
|---|---|
| vetëm | Ky listim shënimesh lidhet me regjistrimin e hapur aktualisht në Programin e Dëgjimit, por nuk është i lidhur me regjistratorin. Çdo shënim i ri në listim është i lidhur me regjistrimin audio në Programin e Dëgjimit. |
| vetëm | Ky listim shënimesh lidhet me regjistratorin e zgjedhur, por jo me regjistrimin audio që është hapur aktualisht në Programin e Dëgjimit. Të gjitha vulat e reja kohore merren nga koha e regjistrimit. |
| dhe | Ky listim shënimesh lidhet me regjistratorin e zgjedhur dhe me regjistrimin që është i hapur aktualisht në Programin e Dëgjimit. Të gjitha listimet e reja të shënimeve marrin vulën kohore sipas kohës aktuale në Programin e Dëgjimit. |
| Asnjë | Ky listim shënimesh nuk është i lidhur me regjistratorin, e as me ndonjë regjistrim të hapur në Programin e Dëgjimit. |

### Krijimi i listimit të shënimeve

Kur krijohet një listim i ri shënimesh, ai normalisht lidhet me regjistratorin. Këta të dy janë të lidhur me njëri-tjetrin, kur vendi, data dhe emri i vendndodhjes së tyre janë të njëjtë.

Megjithatë, nëse regjistrimi nuk është i lidhur me regjistratorin e zgjedhur, do të të kërkohet të zgjedhësh se cilin regjistrim audio dëshiron të lidhësh me listimin e shënimeve.

Ka dy mënyra për krijimin e një listimi të ri:

- Krijo një të tillë, bazuar në një model të gatshëm.
- Vazhdo nga një listim ekzistues.

### Krijimi i një listimi, bazuar në një model të gatshëm

Si pjesë e procesit të instalimit të Programit të Raportuesit, krijohen edhe modelet e gatshme, që përmbajnë disa shënime të shpejta të gatshme për çdo lloj çështjeje gjyqësore. Mund të zgjedhësh një nga këto modele të gatshme kur krijon listimin.

Kur e krijon listimin në këtë mënyrë, shënimet e shpejta që gjenden brenda modelit të gatshëm do të kopjohen edhe në listimin e ri.

**Për të krijuar një listim shënimesh, nisur nga një model i gatshëm:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Për ta krijuar listimin për një regjistrim të hapur audio, kliko**Dëgjo në fund** , për t'u siguruar se regjistrimi është i hapur në Programin e Dëgjimit dhe se po bën monitorim konfidencial.
   b. Për ta krijuar listimin për një regjistrim ekzistues, hape regjistrimin audio në Programin e Dëgjimit. Lexo seksionin e Ndihmës për më shumë hollësi.
2. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Meny** , shko tek **Skedar** dhe kliko**I ri,** ose
   b. Kliko **I ri** tek shiriti i funksioneve.
3. Nëse është i disponueshëm më shumë se një model i gatshëm, atëherë do të shfaqet tabela **Zgjidh një model të gatshëm**. Zgjidh modelin që dëshiron të përdorësh dhe kliko **Në rregull**.
4. Shiko, si më poshtë:
   a. Nëse ke krijuar një listim shënimesh për regjistratorin (nga hapi 1a) atëherë Emri i vendndodhjes përputhet me Emrin e vendndodhjes së regjistratorit, që shfaqet tek Shiriti i regjistratorit.
   b. Nëse ke krijuar një listim të ri, ndërkohë që regjistratori nuk është i lidhur me regjistrimin audio që po dëgjohet (nga hapi 1b), atëherë duhet ta lidhni atë. Për ta lidhur listimin me Regjistratorin, zgjidh opsionin **Regjistrator** dhe kliko **Në rregull**. Vendi dhe data e listimit të shënimeve do të përkojë me përzgjedhjen.

### Vazhdo nga një listim ekzistues

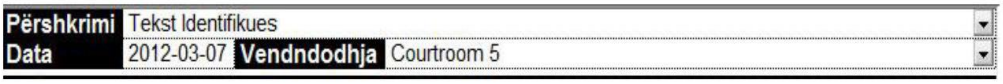
Disa çështje gjyqësore kërkojnë disa ditë ose javë për të arritur deri në marrjen e vendimit. Për të siguruar ruajtjen e informacionit nga njëra ditë në tjetrën, mund të krijosh një listim të ri, bazuar në një listim ekzistues. Përshkrimi, shënimet e shpejta të gatshme dhe lista e fjalëve do të kopjohen nga listimi i vjetër tek listimi i ri.

Mund të vazhdosh nga:

- Një listim i fundit.
- Duke përdorur këtë metodë, nuk të duhet të hapësh ndonjë listim të mëparshëm për të vazhduar me një listim të ri.
- Listimi aktiv i shënimeve.
- Kjo metodë kërkon që të hapësh së pari një listim të ri. Kjo është e nevojshme, nëse listimi i shënimeve që të duhet nuk gjendet më në listën tënde të listimeve të përdorura së fundmi.

Hedhja e informacionit të kreut

Kreu i listimit përbëhet nga fushat: **Përshkrimi**, **Data** dhe **Vendi**.




**Fusha e Përshkrimit**

Përdore fushën **Përshkrim** për të përshkruar përmbajtjen e listimit të shënimeve.

Në momentin që fillon të krijohet një shënim i ri në listim, kursori pozicionohet automatikisht tek fusha bosh e **Folësit.** Edhe pse është e rekomandueshme që ta shkruash përshkrimin para fillimit të seancës së një çështjeje, kjo nuk është e detyrueshme. Mund ta shkruash këtë përshkrim në çdo kohë.

**Për të shkruar tekst në fushën e përshkrimit**

1. Kliko tek fusha **Përshkrim**,ose shtyp në tastierë CTRL+HOME.
2. Shkruaj tekstin që dëshiron. Duke shkruar, teksti do të mbushë rreshtin, duke kaluar më pas tek ai vijues.

**Këshillë:**Nëse dëshiron të kalosh vetë në kryeradhë, atëherë shtyp SHIFT + ENTER.

3. Kur të kesh përfunduar me tekstin për fushën **Përshkrim**, shtyp ENTER.

**Shënim:**Kur shtyp ENTER, kursori kalon tek rreshti i fundit i listimit të shënimeve. Ky rresht i fundit është gjithnjë bosh.

**Fusha eVendndodhjes**

Fusha **Vendndodhja** plotësohet automatikisht kur krijohet listimi. Këtu jepet emri i regjistratorit (që shihet tek Shiriti i Regjistratorit), ose vendi ku është hapur regjistrimi.

**Fusha e Datës**

Fusha **Data** plotësohet automatikisht kur krijohet listimi dhe ajo nuk mund të modifikohet. Do të përcaktohet si datë një nga të mëposhtmet:

- Data e sistemit të kompjuterit, nëse: Nuk është i hapur Programi i Dëgjimit. Programi i Dëgjimit është i hapur, por nuk është ngarkuar në të asnjë regjistrim audio. Programi është i hapur, dhe aty po dëgjohet aktualisht regjistrimi aktual.

- Data e regjistrimit, nëse: Përmbajtja e regjistruar audio që është hapur për t'u dëgjuar nuk përputhet me regjistratorin, edhe pse j përpjekur ta lidhësh listimin me këtë regjistrator.

### Hedhja e shënimeve

Nëse po punon në një listim të ri, ai do të jetë në formë të modifikueshme. Nëse ke hapur një listim ekzistues, ai nuk do të jetë i modifikueshëm (por në formën e pamodifikueshme 'vetëm lexo'). Forma e modifikueshme/e pa-modifikueshme tregohet tek etiketimi i listimit me shenjën (🔒). Listimi aktiv duhet të jetë i modifikueshëm dhe të lidhet me regjistrimin e hapur në Programin e Dëgjimit.

**Shënim:** Vulat kohore merren nga regjistrimi përkatës që është hapur në Programin e Dëgjimit ose regjistrator. Nëse Programi i Dëgjimit dhe regjistratori janë të dy të lidhur me listimin, atëherë vulat kohore merren nga koha aktuale e dëgjimit në regjistrator.

Nëse po mban shënime "drejtpërsëdrejti", atëherë sigurohu që të dëgjosh regjistrimin më të fundit në dispozicion, duke klikuar butonin **Dëgjo në Fund** tek Shiriti i Regjistratorit.

**Për të shtuar një shënim në listim:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Nëse dëshiron të mbash shënime për regjistratorin, fillo regjistrimin. Ky veprim bën që Programi i Dëgjimit të hapë regjistrimin aktiv dhe të caktojë dëgjimin e tij në fund.
   b. Nëse dëshiron të mbash shënime për ndonjë regjistrim ekzistues, hape atë regjistrim tek Programi i Dëgjimit.
2. Krijo një listim të ri shënimesh, ose hap një listim ekzistues që ka lidhje me të. Lexo *Krijimi i listimit,*më sipër në këtë manual, ose *Hapja e listimit,*më tej në këtë manual.
3. Nëse listimi është i llojit të pamodifikueshëm)🔒, kliko butonin **Emodifikueshme/E pamodifikueshme** në shiritin e funksioneve .
4. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Shtyp ENTER nga çdo pikë e listimit për të lëvizur tek rreshti i fundit bosh, ose kliko në një nga fushat e fundit bosh dhe fillo të shkruash sapo të dëgjosh diçka për të cilën duhet mbajtur shënim. Ky veprim shoqërohet automatikisht edhe me krijimin e vulës së kohës, që i ngjitet shënimit.

**Shënim:** Tasti i parë që shtyp, mund të përbëjë krijimin e një shënimi të ri në listim. Lexo *Shënimet e Shpejta të Gatshme*, më tej në këtë manual.

**b.** Shtyp CTR+ENTER për të shtuar një vulë kohore të menjëhershme në fund të listimit të shënimeve, pa hedhur tekst. Mund të kthehesh pas dhe të shtosh tekst aty, kur ta kesh të mundur. Përdore këtë metodë kur aktivitetet në sallë po ndodhin shumë shpejt, dhe nuk je në gjendje që t'i shënosh të gjitha me atë shpejtësi.

5. Nëse dëshiron të shtosh shënime në listim për momente të mëparshme në regjistrim, lexo *Shtimi i shënimeve të mëpasshme*, më tej në këtë manual.

**Shënim:** Për të zhbërë ndonjë shkrim, kliko butonin **Zhbëj** tek shiriti i funksioneve.

**Fshirja e shënimit**

Ndodh ndonjëherë që një shënim në listim të jetë hedhur gabim, ose të bëhet i panevojshëm. Mund ta fshish atë shënim të vetëm, për sa kohë që listimi është në formë të modifikueshme. Nuk mund të fshish shumë shënime me një veprim të vetëm.

**Për të fshirë një shënim:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:

**a.** Kliko me të djathtën në kolonën e shënimit që dëshiron të fshish dhe kliko **Fshi shënimin,**ose

**b.** Pozicionoje kursorin tek shënimi që dëshiron të fshish, kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** (Edit) dhe kliko **Fshi shënimin**.

2. Do të shfaqet një dritare, që të kërkon ta konfirmosh veprimin. Kliko **Po** për të vazhduar.

**Shënim:** Për ta zhbërë fshirjen, kliko butonin **Zhbëj** tek shiriti i funksioneve.

**Shtimi i mëpasshëm i shënimeve**

Ndërkohë që mban shënime në një regjistrim aktiv, mund të lindë nevoja që të shtoshedhe shënime të tjera, madje edhe për seksionet e mëparshme të regjistrimit. Për ta bërë këtë, duhet ta çosh Kohën aktuale të dëgjimit tek ajo pikë e regjistrimit ku dëshiron të shtosh shënimin përkatës.

Ekzistojnë dy mënyra për të rregulluar kohën aktuale të dëgjimit:

- Përdor Treguesin e nivelit të historikut; Shiriti i treguesit të nivelit të historikut në Programin e Raportuesit bën një përfaqësim grafik të aktivitetit që ndodh në secilin kanal të regjistrimit. Është mjaft e thjeshtë ta shohësh një kanal, para se të bëhet aktiv. Periudha e shfaqur në shiritin eTreguesit të nivelit përcaktohet tek Opsionet e Programit të Raportuesit, ndërsa komanda e kohës aktuale të dëgjimit mund të lëvizë brenda kësaj kohe të përcaktuar. Nëse dëshiron të

zgjedhësh një kohë jashtë periudhës së nivelit të historikut, atëherë duhet të përdorësh Programin e Dëgjimit.

- Përdor Programin e Dëgjimit; Programi i Dëgjimit e hap të gjithë regjistrimin nga regjistratori përkatës, kështu që mund të zgjedhësh çdo moment që pas fillimit të regjistrimit, e deri tek pika aktuale ku ka arritur regjistrimi. Për më shumë hollësi, lexo seksionin *Ndihmë*.

**Për të shtuar shënime në një moment të mëvonshëm, duke përdorur shiritin e nivelit të historikut:**

1. Nëse niveli i historikut nuk është i disponueshëm, atëherë kliko butonin **Meny**, shko tek **Shiko** dhe kliko **Treguesi i nivelit**.
2. Duke përdorur shiritin e treguesit të nivelit si udhëzues, kliko tek vendndodhja në këtë shirit që kërkon krijimin e shënimit të ri. Gjithashtu, mund ta tërheqësh etiketën e komandës së dëgjimit deri tek pozicioni që të nevojitet për të bërë shënimin.
3. Shiko se si edhe koha aktuale e dëgjimit në Programin e Dëgjimit do të shkojë tek koha e përzgjedhur.

**Shënim:** Nëse në Programin e Dëgjimit është ngarkuar një regjistrim audio, që nuk është i lidhur me regjistratorin, atëherë regjistrimi i duhur do të hapet automatikisht në Programin e Dëgjimit dhe po ashtu do të përcaktohet me korrektësi edhe koha.

4. Shtyp ENTER për t'u siguruar se je në fund të listimit.
5. Fillo të shkruash shënimin.
6. Shiko se si shënimi do të shtohet në orarin përkatës në regjistrim.
7. Vazhdoje këtë procedurë, derisa të shtosh të gjitha shënimet e nevojshme.

**Shënim:** Për t'u kthyer në mbajtjen e drejtpërdrejtë të shënimeve, sigurohu që të klikosh **Dëgjo në fund** për të dëgjuar regjistrimin më të fundit nga regjistratori i zgjedhur.

**Për të shtuar shënime më pas, me anë të Programit të Dëgjimit:**

1. Përdore këtë program për të gjetur atë moment në regjistrim, ku dëshiron të shtosh shënimin. Lexo seksionin e Ndihmës, ose Manualin e Përdoruesit, për më shumë hollësi lidhur me rregullimin e kohës aktuale të dëgjimit.

2. Shtyp ENTER për t'u siguruar se je në fund të listimit.
3. Fillo të shkruash shënimin.
4. Shiko se si shënimi do të shtohet në orarin përkatës të shfaqur nëProgramin e Dëgjimit.
5. Vazhdoje këtë procedurë, derisa të shtosh të gjitha shënimet e nevojshme.

**Shënim:** Për t'u kthyer në mbajtjen e drejtpërdrejtë të shënimeve, sigurohu që të klikosh **Dëgjo në fund** për të dëgjuar regjistrimin më të fundit nga regjistratori i zgjedhur.

**Formatimi (përpunimi) i tekstit**

Gjatë krijimit të shënimeve në listim, shpesh është e dobishme të theksohet në ndonjë mënyrë teksti që ke përzgjedhur. Mund ta bësh këtë me anë të përpunimit të atij teksti apo rreshti që ke përzgjedhur.

Opsionet e mundshme tëformatimit janë:

- Stili–**I nxirë**, *I pjerrët* dheI nënvijëzuar, ose ndonjë kombinim i tyre
- Ngjyra

Mund ta zbatosh formatiminmbi një tekst që ke përzgjedhur, ose mund të ndryshosh thjesht formatin tek pozicioni aktual i kursorit, së bashku me tekstin e ri që do të shkruash, i cili do të marrë këtë stil formatimi që sapo ke zgjedhur të përdorësh.

Nëse hap tabelën **Zgjidh formatimin**pasi ke përzgjedhur tekstin, opsionet tregojnë formatimin aktual të këtij teksti të përzgjedhur. Nëse një pjesë e përzgjedhjes është e formatuar ndryshe nga pjesët e tjera të saj, atëherë opsioni përkatës për këto pjesë do të shfaqet i mbuluar me një hije. Nëse klikon mbi opsionin e mbuluar me hije, do taanulosh atë lloj formatimi nga e gjithë përzgjedhja. Nëse e lë pa klikuar atë opsion, nuk do të ketë asnjë efekt dhe përzgjedhja do të mbetet e pandryshuar.

**Shënim:** Nëse ke përzgjedhur shumë rreshta, atëherë tabela e formatimit i tregon të gjitha opsionet e mundshme.

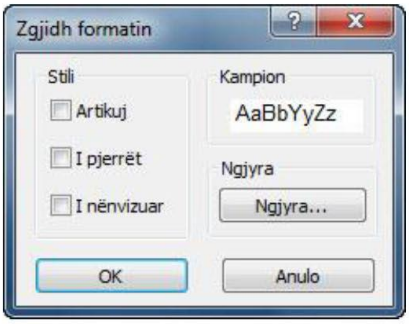
**Për të formatuar tekstin tek listimi i shënimeve:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:

**a.** Nëse dëshiron ta zbatosh formatimin mbi një tekst ose shënime ekzistuese, atëherë bëj përzgjedhjen e tyre.

**b.** Nëse dëshiron ta zbatosh formatiminmbi një tekst që ende nuk e ke shkruar, atëherë pozicionoje kursorin aty ku do të fillosh ta shkruash këtë tekst të ri.

2. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** dhe kliko **Përpuno**.
3. Nga tabela **Zgjidh formatimin**, zgjidh një **Stil** dhe **Ngjyrë**.




4. Kur të ketë përfunduar përpunimi i tekstit të përzgjedhur, kliko **Në rregull**.

### Shënimet e shpejta të gatshme në listim

Shënimet e shpejta të gatshme janë fjalë ose fraza të përdorura shpesh, që mund t'i përfshishnë listim me anë të një komande të shpejtë me tastierë. Në momentin e krijimit të një listimi të ri, këto shënime të shpejta nga modeli i gatshëm do të kopjohen dhe ruhen në këtë listim të ri. Këto shënime të kopjuara kthehen më pas në shënime të listimit të ri. Çdo ndryshim i bërë tek shënimet e shpejta të listimit do të ruhet në listim dhe nuk ka efekt tek shënimet e shpejta të modelit të gatshëm që është përdorur.

**Shënim:** Kur shënimet e shpejta të gatshme modifikohen në listimin e ri, ato nuk pësojnë ndryshim tek modeli i gatshëm përkatës. Modeli i gatshëm ofron thjesht një sërë shënimesh të shpejta të qëndrueshme, që janë në dispozicion për t'u përdorur sa herë që krijohet një listim i ri. Megjithatë, edhe shënimet e shpejta të modeleve të gatshme mund të modifikohen. Lexo *Menaxhimi i shënimeve të shpejta në modelet e gatshme,* më sipër në këtë manual.

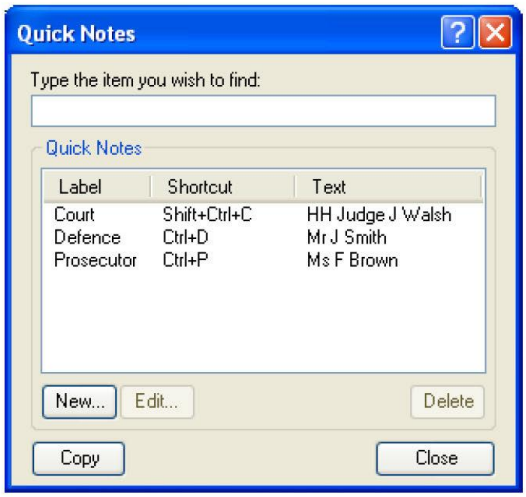
### Shikimi i shënimeve të shpejta të gatshme

Mund ta shihni listën e plotë të shënimeve të shpejta që gjenden në listim, duke hapur dritaren e shënimeve të gatshme. Kjo dritare nuk është e nevojshme të hapet, nëse dëshironi të përfshini shënime të shpejta në një listim, por është e nevojshme nëse dëshiron të bësh ndryshime tek

këto shënime të shpejta të gatshme

**Për t'i parë shënimet e shpejta të gatshme që gjenden në listim:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Shënime të shpejta të gatshme**, ose
   b. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** dhe kliko **Shënime të shpejta të gatshme.**
2. Shiko se si do të hapet dritarja **Shënime të shpejta të gatshme**. Pozicionoje, ose dhe zmadhoje/zvogëloje këtë dritare, sipas ekranit.




3. Për ta lexuar tërësisht shënimin e gatshëm, shko me shigjetë tekshënimi që të intereson dhe mbi të do të shfaqet një ekran i vogël që përmban të gjithë tekstin e atij shënimi.

**Shënim:** Butoni **Kopjo** përdoret për printimin e shënimeve të shpejta të gatshme. Lexo *Printimi i shënimeve të gatshme,* më tej në këtë manual.

### Krijimi i një shënimi të shpejtë të gatshëm

Ekzistojnë dy mënyra për të krijuar një shënim të shpejtë të gatshëm.

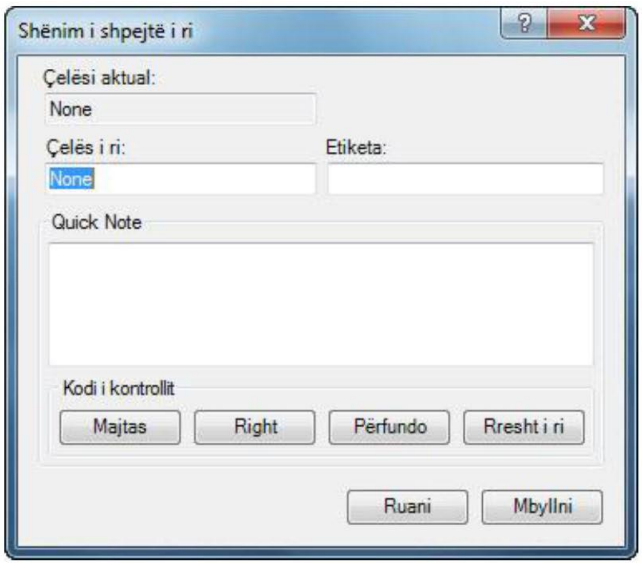
- Hap dritaren **Shënime të shpejta tëgatshme** dhe kliko butonin **I ri**, ose
- Zgjidh tekstin në listim dhe përdor një komandë të shpejtë me tastierë, për ta shtuar atë në listën e shënimeve të shpejta.

***Krijimi i shënimit tëshpejtë nga dritarja e shënimeve tëshpejta tëgatshme***

Përdore këtë metodë, nëse dëshiron të shohësh shënimet e shpejta aktuale, ndërkohë që po bën ndryshime.

**Për të shtuar një shënim të shpejtë të ri:**

1. Hap dritaren **Shënime të shpejta tëgatshme**. Lexo seksionin e mëparshëm.
2. Nga dritarja **Shënime të shpejta të gatshme**, kliko butonin **Iri**.
3. Shiko se si do të hapet tabela **Shënim i ri i shpejtë**.




4. Vepro si më poshtë:

a. Tek fusha **Komandë e re**, hidh komandën e shpejtë me tastierë që dëshiron të vendosësh.

a. Tek fusha **Etiketim**,hidh titullin për shënimin e shpejtë të gatshëm që po krijon, si p.sh, Prokurori.

**Shënim:**Fusha Etiketim është opsionale, por nëse e lë bosh, ajo do të marrë automatikisht tekstin e shënimit të shpejtë.

b. Tek fusha **Shënim i shpejtë i gatshëm**, shkruaj fjalën ose frazën që të nevojitet. Mund të shtosh edhe kode kontrolli, për të menaxhuar vendosjen e tekstit në listim. Për më shumë hollësi, lexo *Kodet e kontrollit,*në përfundim të këtij seksioni.

5. Kliko **Ruaj**për ta shtuar shënimin e ri tek modeli i gatshëm.
6. Përsërite këtë proces, derisa të kesh shtuar të gjitha shënimet e shpejta që të nevojiten e më pas kliko **Mbyll**.

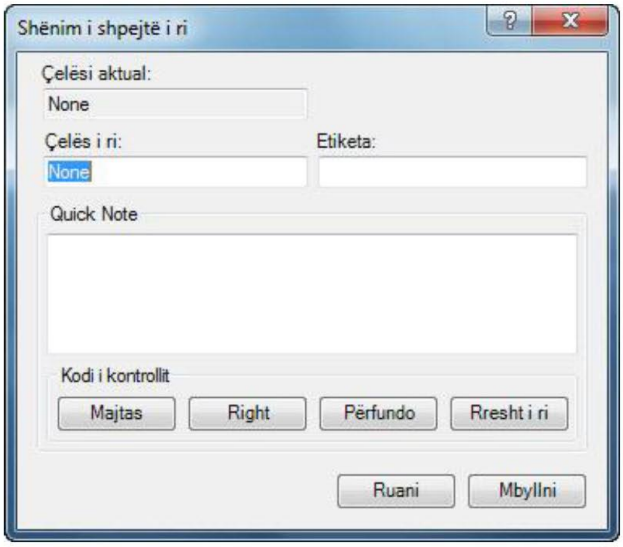
### Krijimi i shënimit të shpejtë nga një tekst i përzgjedhur

Përdore këtë metodë për të krijuar një Shënim të shpejtë të gatshëm, duke u nisur nga një tekst i përzgjedhur në listim.

**Shënim:**Nuk është e nevojshme që ta hapëshdritaren e shënimeve të shpejta të gatshme për të shtuar shënime të reja, nëse je duke përdorur këtë metodë.

**Për të bërë një shënim të shkurtër të gatshëm, nisur nga një seksion i përzgjedhur:**

1. Nga listimi, përzgjidh fjalën ose frazën që dëshiron ta shtosh si një shënim të ri të gatshëm.
2. Shtyp komandën Shift+F3.
3. Do të hapet dritarja **Shënim i ri i shpejtë** me tekstin e përzgjedhur në kutinë e **Shënimit të shpejtë të gatshëm**.




4. Vendos një komandë të shpejtë me tastierë tek kutia **Komandë e re** dhe një **Etiketim** opsional.
5. Vendos një kod përkatës kontrolli.

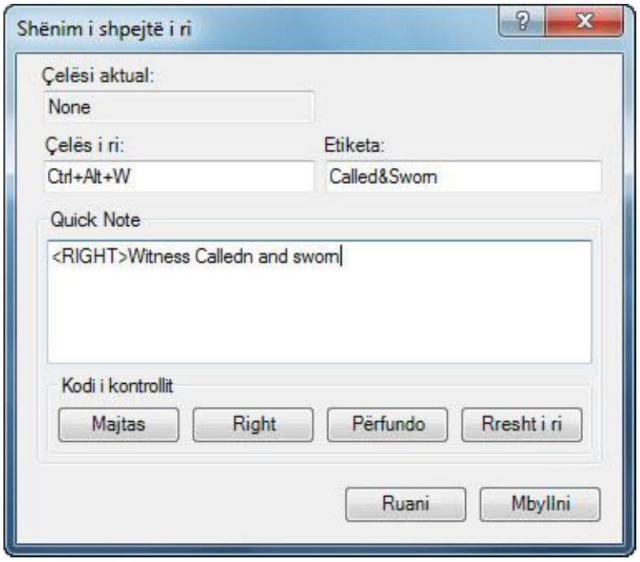
6. Kliko**Në rregull**.

### Modifikimi dhe fshirja e shënimeve të gatshme

Mund të modifikoni/fshini shënimet ekzistuese të gatshme, nisur nga dritarja e tyre. Lexo *Shikimi i Shënimeve të Shpejta të Gatshme,* më sipër në këtë seksion.

**Për të modifikuar shënimet ekzistuese të shpejta e të gatshme:**

1. Nga dritarja e **Shënimeve të gatshme**, zgjidh shënimin e gatshëm që dëshiron të modifikosh dhe kliko **Modifiko**.
2. Do të shfaqet tabela **Modifiko shënimin e shpejtë** me detajet përkatëse të gatshme për modifikim.




3. Bëj ndryshimet e duhura dhe kliko **Në rregull**.
4. Përsërite këtë proces, derisa të përfundosh të gjitha ndryshimet.

**Për të fshirë një shënim të shpejtë të gatshëm:**

1. Tek dritarja **Shënime të shpejta të gatshme**, zgjidh shënimin e gatshëm që dëshiron të fshish.
2. Kliko **Fshi**.
3. Kliko **Po** në tabelën e konfirmimit, për të vazhduar me fshirjen.

### Hedhja e një shënimi të gatshëm në listim

Mund të shtosh një shënim të shpejtë në listim, duke përdorur komandat e shpejta me tastierë, ose dritaren**Shënime të shpejta**.

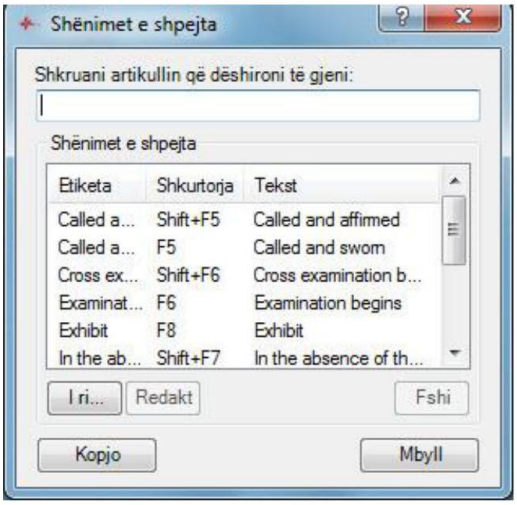
**Këshillë:**Nuk është e nevojshme që ta hapësh dritaren e shënimeve të shpejta të gatshme për të shtuar shënime të reja, nëse je duke përdorur komandat e shpejta me tastierë.

**Për të shtuar një shënim të shpejtë të gatshëm:**

1. Për të shtuar një shënim të shpejtë, duke përdorur komandën përkatëse me tastierë, vepro si më poshtë:
   **a.** Pozicionoje kursorin aty ku dëshiron ta shtosh këtë shënim në listim.
   **b.** Shtyp komandën e shkurtër përkatëse.

   **Këshillë:**Nëse nuk je i sigurt për komandën e shpejtë, mund të hapësh dritaren **Shënime të shpejta** dhe ta lësh të hapur ndërkohë që po punon. Lexo *Shikimi i shënimeve të shpejta të gatshme,* më sipër në këtë manual.

2. Për të zgjedhur një shënim të shpejtë nga lista, vepro si më poshtë:
   **a.** Hap dritaren**Shënime të shpejta të gatshme**. Lexo *Shikimi i shënimeve të shpejta të gatshme,*më sipër në këtë manual.




   **b.** Pozicionoje kursorin aty ku dëshiron ta shtosh shënimin e gatshëm në listim.
   **c.** Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:

i. Kliko dy herë tek shënimi që dëshiron nga lista.

ii. Kliko tek ai dhe shtyp Enter.

iii. Tek tabela **Shkruaj shënimin ...** , fillo të shkruash etiketimin e tij, i cili ndërkohë që shkruan do të theksohet në listë, duke u bërë i dallueshëm nga shënimet e tjera. Në këtë moment, ndalo së shtypuri dhe shtyp komandën Enter.

3. Shiko se si shënimi i shpejtë do të shtohet në listim.

### Ruajtja dhe kopjimi i listimit të shënimeve

Programi i Raportuesit ruan automatikisht listimin aktiv e të modifikueshëm të shënimeve, në intervale të caktuara kohe, dhe sa herë që bëhen ndryshime në një rresht të listimit dhe kalohet tek rreshti tjetër. Nëse lind ndonjë problem me ruajtjen automatike, atëherë procesi i rikuperimit mbetet në varësi të vendit ku është duke u ruajtur listimi. Lexo *Rikuperimipas një dështimi të funksionit tëruajtjes,* më tej në këtë seksion.

Gjithashtu, mund të ruash një kopje të listimit aktual ose një pjesë të përzgjedhur nga shënimet e tij, në një vendndodhje tjetër. Pas ruajtjes së kopjes, listimi origjinal mbetet aktiv. Për ta parë kopjen, duhet të ndjekësh procedurën normale për hapjen e një listimi.

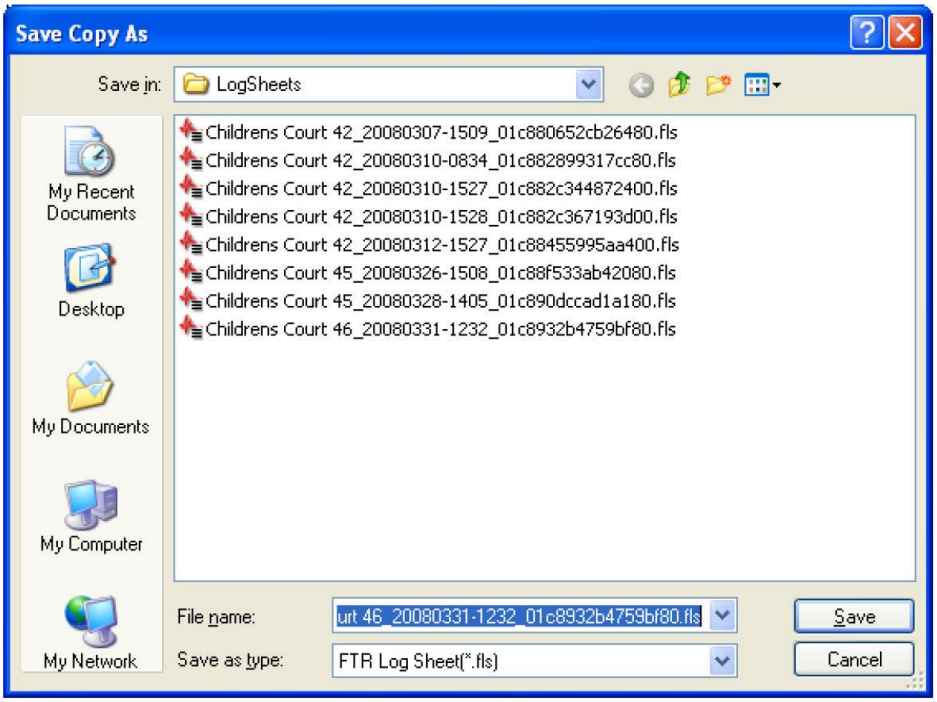
Kur ruan një kopje, mund të zgjedhësh një nga dy formatet e mëposhtme.

- Listimi FTR (*.fls)
- Faqe Web/Web Page (.htm): për ata përdorues që nuk kanë akses në Programin e listimit të shënimeve.

Gjatë ruajtjes së një pjese të përzgjedhur nga shënimet e listimit, do të ruhet njëkohësisht edhe Kreu i atij listimi.

**Për të ruajtur një kopje të listimit të shënimeve:**

1. Nëse nevojitet, zgjidh shënimet e duhura.
2. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Skedar** dhe kliko **Ruajkopjesi**, tek shiriti i funksioneve.
3. Shiko se si do të shfaqet tabela **Ruajkopjesi**.




4. Në këtë tabelë, vepro si më poshtë:

   **a.** Zgjidh vendin ose skedarin ku dëshiron ta ruash listimin.

   **b.** Zgjidh formatin nga lista e **Ruaje në llojin.**

   **c.** Shkruaj emrin që dëshiron tek tabela **Emri i skedarit**,ose prano atë që del automatikisht.

5. Nëse je i kënaqur me emrin dhe llojin e skedarit, kliko**Ruaj**për të ruajtur një kopje të listimit.

**Rikuperimi pas dështimit të funksionit të ruajtjes**

Vendi ku ruhen automatikisht listimet mund të jetë ai i skedarëve të përbashkët në rrjet, ose lokalishtnë një skedar të kompjuterit ku punon. Procedura për rikuperimin është në varësi të vendit ku gjendet skedari i ruajtjes.

### Dështimi i funksionit të ruajtjes në rrjet

Nëse vendi i ruajtjes është përcaktuar të jetë në një skedar rrjeti, atëherë listimet e shënimeve ruhen automatikisht në një skedar të përkohshëm në kompjuter. Në intervale të rregullta, listimi i përkohshëm kopjohet tek vendi i specifikuar për ruajtjen.

Nëse skedari i përbashkët bëhet i pa-aksesueshëm, atëherë listimi do të vazhdojë të ruhet në skedarin e përkohshëm në kompjuter, ndërkohë që mund të vazhdosh të punosh pa ndërprerje.

Nëse skedari i përbashkët bëhet i aksesueshëm, para se të dalësh nga programi, listimi i përkohshëm kopjohet tek vendi i ruajtjes, duke u mbivendosur tek versioni i vjetër. I gjithë ky aktivitet ndodh pa e ndërprerë procedurën tënde normale të punës.

Nëse skedari i përbashkët në rrjet nuk është i aksesueshëm në momentin kur e mbyll programin, atëherë do të shfaqet një mesazh me informacionin e mëposhtëm:

- Një ose më shumë listime nuk janë ruajtur në vendin e specifikuar për ruajtjen;
- Do të mbeten tek skedarët e përkohshëm;
- Herën tjetër kur do të hapet Programi i Raportuesit, listimet e përkohshme do të ruhen tek vendi i specifikuar për ruajtjen.

Me mbylljen e tabelës së mesazhit, skedarët do të mbeten të paprekur. Herën tjetër kur do të hapet Programi i Raportuesit, skedarët e përkohshëm do të ruhen menjëherë tek vendi i specifikuar për ruajtjen.

**Shënim:** Mund të shfaqen mesazhe të tjera, nëse skedarët e përkohshëm janë më të vjetër se listimet me të njëjtat emra në vendin e ruajtjes. Ndiqi këto mesazhe, sipas nevojës.

**Dështimi i funksionit të ruajtjes lokalisht**

Nëse vendi i specifikuar për ruajtjen është një vend lokal në kompjuterin tuaj (si p.sh, në hard disk) dhe Programi i Raportuesit nuk ka mundësi të bëjë ruajtjen, atëherë do të shfaqet një mesazh që të kërkon të ruash një kopje të listimit në një vendndodhje tjetër. Pasi të kesh ruajtur një kopje të tij, mbylle listimin, hap kopjen e ruajtur dhe vazhdo punën.

**MBANI MEND TA RUANI KOPJEN PËRSËRI TEK VENDI FILLESTAR I RUAJTJES, PASI PROBLEMI TË JETË ZGJIDHUR.**

**Mbyllja e listimeve**

Mund ta mbyllësh një listim aktiv shënimesh, ose një tjetër listim ekzistues shënimesh.

**Për të mbyllur listimin aktiv:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Skedar** dhe kliko **Mbyll**,ose
   b. Kliko me të djathtën tek titulli dhe kliko **Mbyll**tek menyja me komanda të shpejta, ose
   c. Kliko butonin **Mbyll** ,në të djathtë të titujve të listimeve

2. Shiko se si listimet e përdorura më parë do të bëhen listime aktive.

**Për të mbyllur listimin jo-aktiv:**

1. Kliko me të djathtën tek titulli dhe kliko **Mbyll** tek menyja me komanda të shpejta
2. Shiko se si listimi që është aktualisht aktiv, do të mbetet aktiv.

## RISHIKIMI I LISTIMEVE

Duke përdorur Programin e Raportuesit, mund të rishikosh një regjistrim të caktuar audio dhe listimin përkatës. Ky proces përdoret për të shtuar shënime në një regjistrim aktualaudio, por edhe në regjistrime të mëparshme.

Me anë të Programit të Raportuesit, mund të:

- Hapësh një listim ekzistues shënimesh
- Bësh lidhjen e tij me listimin përkatës
- Gjesh një tekst të caktuar në listim
- Përcaktosh një kufi brenda regjistrimit audio
- Sinkronizosh shënimet

**Hapja e listimeve**

Ekzistojnë tre mënyra për të hapur një listim shënimesh.

- Hap më të fundit
- Hap
- Kërko

### Hap më të fundit

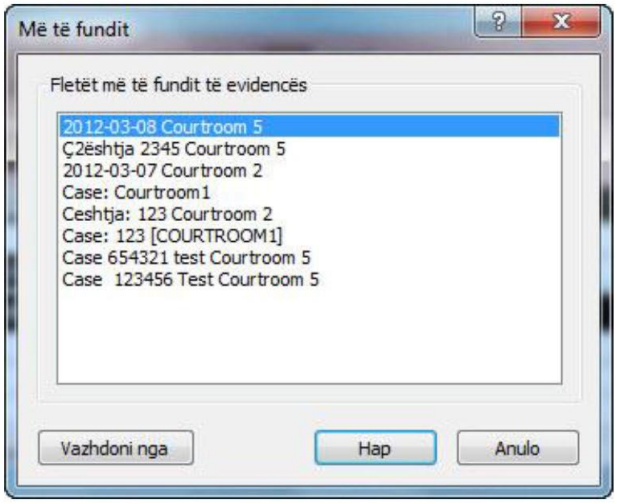
Mund të hapësh një listim shënimesh duke u nisur nga listimi i shënimeve që keni përdorur të fundit.

**Për të hapur një listim tëpërdorur së fundmi:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:

**a.** Kliko butonin **Listimet më të fundit** .

Zgjidh listimin tek kjo tabelë dhe kliko **Hap**.




or

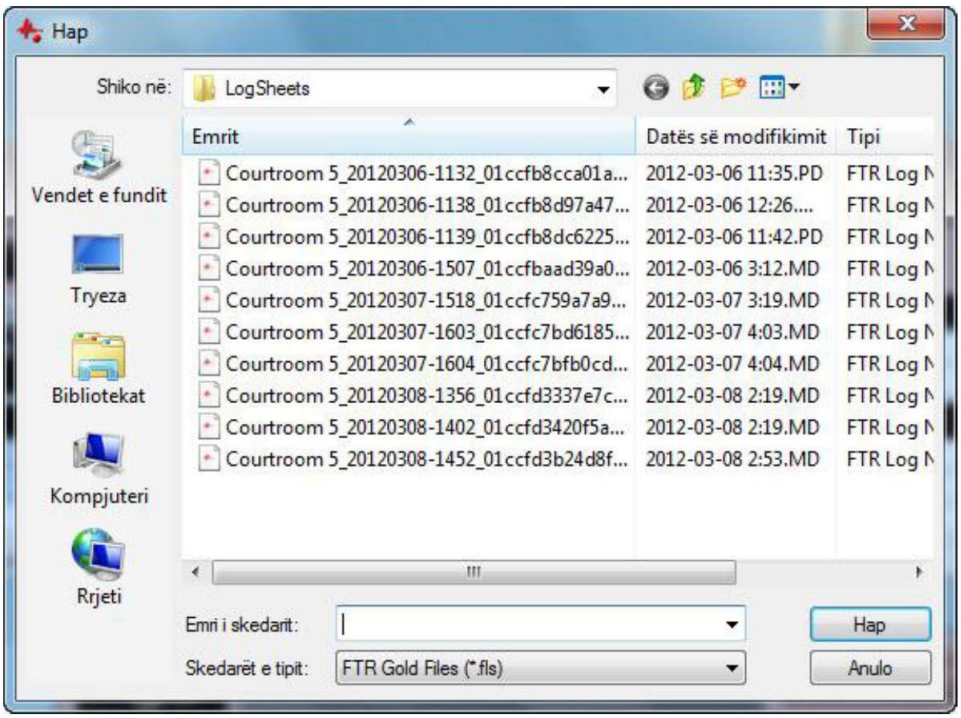
**b.** Kliko butonin **Meny** , shko tek **Skedar** dhe kliko tek listimi që të nevojitet nga menyja **Skedar**.

**Funksioni Hap**

Nëse përdor funksionin **Hap**duhet të dish paraprakisht se ku ruhen listimet e shënimeve. Nëse nuk e di këtë, atëherë për t'i gjetur listimet, mënyra më e thjeshtë është me anë të funksionit**Kërko**. Lexo seksionin vijues, për më shumë hollësi.

**Për të hapur një listim:**

1. Kliko butonin **Meny** , shko tek **Skedar** dhe kliko **Hap**.
2. Në tabelën **Hap**, gjej vendin, skedarin dhe listimin që të nevojitet.



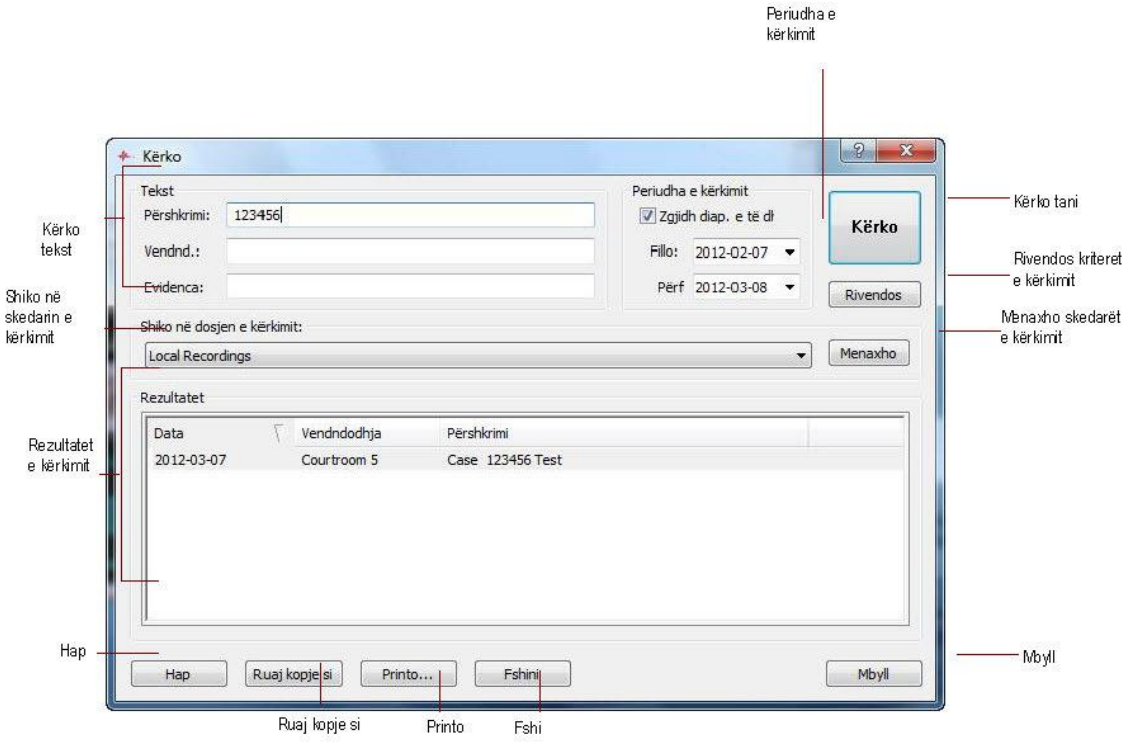

3. Kliko **Hap**.

### Funksioni Kërko

Komanda **Kërko** të ofron një mënyrë më të mirë për të gjetur dhe hapur listimet e shënimeve. Duhet vetëm të hedhësh kriteret e duhura të kërkimit dhe funksioni kërkues do të gjejë të gjitha listimet që e përmbajnë informacionin që hodhët.

Nga lista **Rezultatet**, mund të kopjosh, fshish ose printosh listimet, pa qenë nevoja që t'i hapësh ato. Mund të hapësh një ose më shumë listime për rishikim (maksimumi 10).

Grafiku në vijim tregon paraqitjen e tabelësKërko. Tabela që vjen pas këtij grafiku përshkruan çdo element të tij.




| Elementi | Përshkrimi |
|---|---|
| Përshkrimi | Përdore tabelën **Përshkrim** për të shkruar atë tekst që mendon se mund të gjendet në fushën **Përshkrim** të listimit që të nevojitet.<br>Ky është parametri më i përdorur për kërkim. |
| Vendndodhja | Nëse e di se ku është gjykuar çështja, atëherë përdore këtë tabelë për shkruar emrin e **Vendndodhjes**. |
| Listimet | Përdore këtë tabelë për të shkruar tekstin që e di se mund të gjendet tek fushat e **Folësit** ose**Shënimit** në listimet që të duhen. |
| Periudha e Kërkimit | Gjithmonë përdore periudhën e kërkimit, për të kufizuar fushën e kërkimit. |

| Elementi | Përshkrimi |
|---|---|
| Kërko | Klikoje këtë buton, për të kërkuar me anë të kritereve të përcaktuara. |
| Rivendos | Kur e klikon këtë buton, të gjitha kutizat me tekst do të pastrohen dhe periudha e kërkimit do të caktohet të jetë një muaj nga data aktuale. |
| Shiko në | Kjo është një listë e skedarëve të kërkimit, që janë të përcaktuar që në momentin e instalimit nga administratori ose personeli mbështetës. |
| Rezultatet | Kur përfundon kërkimi, të gjitha listimet që përputhen me kriteret e kërkimit do të shfaqen në një listë. Për informacion të mëtejshëm mbi secilin listim, shko me maus sipër Përshkrimi, për të hapur një ekran që përmban përshkrimin e plotë të secilit. |
| Hap | Hap një ose më shumë listime nga lista e rezultateve të kërkimit. |
| Ruaj kopje si | Ruan një kopje të një ose më shumë listimeve, por në një vendndodhje tjetër. |
| Printo | Klikoje këtë buton për të printuar një ose më shumë listime nga lista e rezultateve të kërkimit. |
| Fshij | Fshin një ose më shumë listime. Listimet e fshira transferohen tek koshi i mënjanimit, dhe mund edhe të rikuperohen më pas. |
| Mbyll | Mbyll tabelën e kërkimit. Mund ta mbash të hapur këtë tabelë ndërkohë që je duke punuar në Programin e Raportuesit. |

**Për të kërkuar listimet:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Kërko**, ose
   b. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Skedar** dhe kliko **Kërko.**
2. Tek tabela **Kërko**, hidh rezultatet e kërkimit, siç u përshkrua më lart.
3. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Pranojeskedarin që shfaqet në atë moment tek kutiza **Shiko në,** ose
   b. Ndryshoje skedarin **Shiko në**,duke klikuar tek**Shfleto** dhe më pasnavigo tek skedari që të nevojitet, ose
   c. Kliko tek kutiza **Shiko në**dhe zgjidhe skedarin nga lista e skedarëve të përdorur më parë.

**Shënim:**Do të bëhet kërkim tek skedari i specifikuar tek **Shiko në**, si dhe tek të gjithë nën-skedarët përkatës.

4. Kliko **Kërko tani**. Listimet që përputhen me kriteret e kërkimit që ke përcaktuar, do të shfaqen në listën e rezultateve të kërkimit.

**Shënim:**Mund ta ndryshosh rendin në listën e **Rezultateve të kërkimit,** duke klikuar tek titulli i **Datës, Vendndodhjes** ose **Përshkrimit.**

5. Zgjidh një ose më shumë listime dhe kliko **Hap**.

**Ruaj kopje si, printo ose fshi një sërë listimesh**

Në momentin që ke përfunduar kërkimin, të gjitha listimet që përputhen me kriteret e kërkimit që ke përcaktuar, do të shfaqen tek lista e **Rezultateve të kërkimit**. Mund t'i hapësh, t'i ruash si kopje, t'i printosh ose t'i fshish këto listime.

Për të zgjedhur vetëm një listim, duhet thjesht të klikosh tek ai listim nga lista e **Rezultateve të kërkimit**. Për të zgjedhur shumë listime, mbaj të shtypur tastin SHIFT, ndërkohë që klikon tek listimi i parë dhe i fundit që të nevojitet nga një seri listimesh pas njëri-tjetrit. Ndërsa, për të zgjedhur shumë listime që nuk janë ngjitur me njëri-tjetrin, mbaj të shtypur tastin CTRL, ndërkohë që klikon tek secili prej listimeve që të nevojitet.

**Shënim:** Mund të fshish ose ruash kopje të deri 100 listimeve. Mund të hapësh ose të printosh deri në dhjetë listime maksimumi.

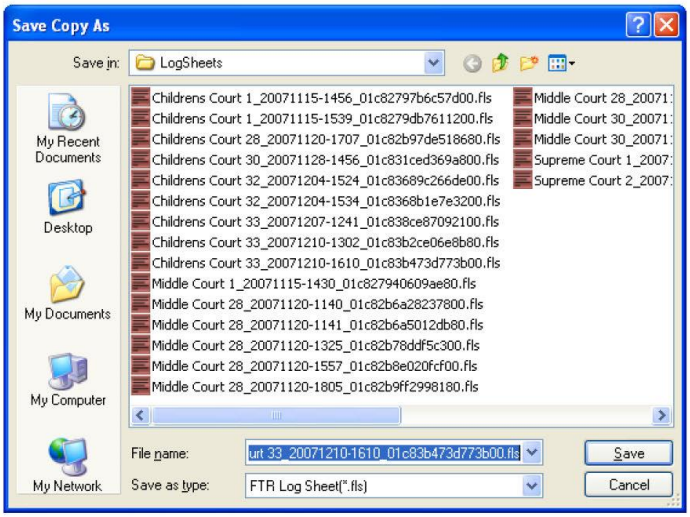
**Për të hapur listimet:**

1. Bëj kërkimin për listimet që të nevojiten, siç u përshkrua më lart.
2. Zgjidh një ose më shumë listime, deri në 10 maksimumi, nga lista e **Rezultateve të kërkimit**.
3. Kliko**Hap**.

**Shënim:** Listimet do të hapen në formë të pamodifikueshme (vetëm lexo).

**Për të kopjuar listimet:**

1. Bëj kërkimin për listimet që të nevojiten, siç u përshkrua më lart.
2. Zgjidh një ose më shumë listime (deri në 10 maksimumi) nga lista e **Rezultateve të kërkimit**.
3. Në tabelën**Kërko**,kliko **Ruaj kopje si**.
4. Nga kjo tabelë, zgjidh një emër dhe lloj për skedarin.

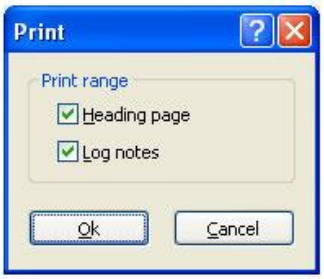



**Shënim:**Mund ta ndryshosh emrin, vetëm nëse është përzgjedhur një listim i vetëm.

5. Kliko **Ruaj**.

**Për të printuar listime, nisur nga dritarja Kërko:**

1. Bëj kërkimin për listimet që të nevojiten, siç u përshkrua më lart.
2. Zgjidh një ose më shumë listime (deri në 10 maksimumi) nga lista e **Rezultateve të kërkimit**dhe klikoPrinto.
3. Tek tabela **Printo**,bëj njërin ose të dy veprimet e mëposhtme:
   a. Zgjidh **Kreu i faqes** për të printuar përmbajtjen që gjendet në fushat **Përshkrimi, Data** dhe**Vendndodhja**.
   b. Zgjidh opsionin **Listimi i shënimeve**për të printuar të gjitha shënimet.




**Shënim:** Opsioni **Përzgjedhje** nuk është i mundur kur printohet nisur nga tabela **Kërko**. Lexo *Printimi* më tej në këtë manual, për më shumë hollësi mbi printimin e një seksioni të përzgjedhur nga listimi aktiv.

4. Klikon**Në rregull**
5. Listimet e përzgjedhura do të printohen, duke përdorur printerin që del automatikisht, si dhe paraqitjen automatike të faqes. Për më shumë hollësi mbi ndryshimin e këtyre të fundit, lexo seksionin *Printimi*,më tej në këtë manual.

**Për të fshirë listimet:**

1. Bëj kërkimin për listimet që të nevojiten, siç u përshkrua më lart.
2. Zgjidh një ose më shumë listime (deri në 10 maksimumi) nga lista e **Rezultateve të kërkimit**.
3. Klikon**Fshi**.
4. Do të shfaqet një tabelë që të kërkon ta konfirmosh fshirjen. Kliko **Po**për të vazhduar. Të gjitha listimet e përzgjedhura do të fshihen nga direktoria aktuale, por ato janë ende të disponueshme për t'u rikuperuar nga Koshi i Mënjanimit.

### Lidhja e listimeve

Kur hap një listim ekzistues, mund të ndodhë që ai të mos jetë i lidhur me regjistratorin ose regjistrimin audio të hapur nëPrograminn e Dëgjimit. Për të hedhur shënime në këtë lloj listimi, duhet që ai të lidhet paraprakisht me regjistrimin përkatës audio të hapur nëPrograminn e Dëgjimit.

Lidhja e një listimi me regjistrimin përkatës bën të mundur që me anë të vulës së kohës, të gjesh pjesë të caktuara në regjistrim. Gjithashtu, bën të mundur edhe shtimin e Shiritit të Regjistrimit tek listimi, gjë që tregon fillimin e pjesës së zgjedhur nga regjistrimi, fundin e pjesës së zgjedhur nga regjistrimi dhe shënimin më të fundit që lidhet me Kohën aktuale në regjistrim.

Ky listim që i bashkëngjitet regjistrimit audio siguron edhe të dhëna të përditësuara mbi lidhjen mes shënimeve dhe **Kohës aktuale në regjistrim**tek Programi i Dëgjimit. Ndërkohë që avancon **Koha aktuale e dëgjimit,** në mënyrë automatike **Treguesi i shënimit aktual në listim** do të kalojë tek shënimi vijues, sipas kohës përkatëse. Nëse listimi është i fshehur ndërkohë që bëhet ky veprim, atëherë listimi do të shfaqet automatikisht, duke u bërë i dukshëm.

**Për të lidhur një listim:**

1. Hap listimin që të nevojitet. Lexo *Hapja e Listimeve,*më sipër në këtë manual.
2. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko tek vula e kohës, për të gjetur shënimin që të nevojitet, ose
   b. Pozicionoje kursorin tek shënimi në listim, kliko butonin **Meny**, shko tek **Veprime** dhe kliko **Lidh**.
3. Vër re, si vijon:

Nëse nuk ka filluar ende, fillon Programi i Dëgjimit, dhe më pas skanimi i skedarëve të kërkimit për ndonjë regjistrim që e përmban datën dhe vendin e listimit që të nevojitet. Nëse regjistrimi gjendet sipas kritereve të kërkimit të emrit dhe datës, atëherë ky regjistrim audio do të ngarkohet dhe koha aktuale e dëgjimit do të përkojë me vulën kohore të shënimit përkatës në listim.

**Shënim:**Skedarët e kërkimit do të skanohen sipas rendit që është përcaktuar tek karakteristikat e Programit të Dëgjimit. Do të hapet regjistrimi që përputhet me kriteret e kërkimit. Lexo seksionin e ndihmës tek Programi i Dëgjimit, ose manualin për përdoruesin për më shumë hollësi.

4. Nëse nuk gjendet regjistrimi audio përkatës, atëherë do të shfaqet një mesazh informues. Ndiq hapat e nevojshëm për të gjetur dhe hapur regjistrimin përkatës. Lexo *Manualin e Programit të Dëgjimit,* ose seksionin e ndihmës. Nëse listimi përmban një emër vendndodhjeje që nuk përputhet me asnjë regjistrim audio në asnjë nga skedarët, atëherë ai mund të jetë i pasaktë. Sigurohu që të gjesh emrin e saktë të vendndodhjes. Nëse je në dijeni se regjistrimi audio ekziston, atëherë përdor Programin e Dëgjimit, për ta gjetur dhe hapur atë. Më pas, nga listimi kliko tek fusha Vendndodhje dhe zgjidh atë shënim që përputhet me datën dhe vendndodhjen e regjistrimit audio. Përgjigju me kujdes mesazheve që do të shfaqen.
5. Regjistrimi përkatës audio do të hapet në Programin e Dëgjimit. Do të shfaqet shiriti i regjistrimit në pjesën e majtë të listimit, ndërsa koha aktuale e dëgjimit do të shkojë tek e njëjta kohë me atë të shënimit të përzgjedhur nga listimi.

### Përcaktimi i një pjese nga regjistrimi audio

Nëse je i interesuar vetëm në disa momente të shënuara në listim, atëherë mund ta kufizosh pjesën e regjistrimit audio për shqyrtim, duke përcaktuar një **Fillim** dhe **Fund të regjistrimit**, nisur nga listimi..

Vetëm nëse listimi i shënimeve është i lidhur me regjistrimin audio përkatës të hapur në Programin e Dëgjimit, atëherë ke mundësinë që të kufizosh një pjesë të caktuar të regjistrimit audio për rishikim, duke përcaktuar Fillimin e pjesës dhe Fundin e pjesës nga listimi i shënimeve. Një alternativë do të ishte edhe përcaktimi i këtij kufiri drejtpërdrejt tek Programi i Dëgjimit. Lexo *Manualin e Programit të Dëgjimit,*ose seksionin e ndihmës për më shumë hollësi.

**Për të kufizuar një pjesë të caktuar të regjistrimit audio, nisur nga listimi:**

1. Gjej shënimin në listim, që shënon fillimin e pjesës që dëshiron të kufizosh.
2. Kliko me të djathtën mbi atë shënim të listimit dhe kliko **Përcakto fillimin e pjesës së regjistrimit**nga menyja me komanda të shpejta.
3. Gjej shënimin në listim, që shënon fundin e pjesës që dëshiron të kufizosh.
4. Kliko me të djathtën mbi atë shënim të listimit dhe kliko **Përcakto fundin e pjesës së regjistrimit**nga menyja me komanda të shpejta.

**Shënim:**Kur përcaktohet **Fillimi** ose**Fundi i pjesës së regjistrimit,** do të shfaqet një tregues vizual tek **shiriti i regjistrimit**në të majtë të listimit. Lexo seksionin me titull*Shiriti i Regjistrimit*,më sipër në këtë manual.

Sinkronizimi i shënimeve

Nëse listimi për një regjistrim audio krijohet nga një kompjuter (tjetër) i ndryshëm nga ai që është përdorur për të bërë regjistrimin audio, atëherë mund të ndodhë që të ketë ndonjë mospërputhje ndërmjet vulës së kohës tek listimi dhe regjistrimit përkatës audio. Nëse ndodh një gjë e tillë, mund t'i sinkronizosh me lehtësi të gjitha vulat e kohës në listim me ato të regjistrimit audio, duke i korrigjuar me një hap të vetëm.

Po ashtu, mund të ndodhë që një shënim të shtohet shumë më vonë sesa momenti aktual i regjistrimit, e kështu të mos përputhet me këtë momentnë regjistrimin audio. Edhe ky shënim me vulë jo të saktë mund të sinkronizohet me momentin, të cilit i përket në regjistrim.

Sinkronizimi i shënimeve

**Sinkronizimi i faqes** është i mundur nga menyja **Modifiko**, atëherë kur listimi është në formë të modifikueshme dhe kur regjistrimi audio i ngarkuar në Programin e Dëgjimit përputhet me vendndodhjen dhe datën e listimit të shënimeve.

**Për të sinkronizuar të gjitha shënimet në një listim:**

1. Hape listimin e shënimeve dhe kalo në formën e tij të modifikueshme.
2. Lidhe shënimin,siç e përshkruam më parë.
3. Dëgjoje regjistrimin audio, derisa të vijë momenti që përshkruhet nga një shënim specifik dhe më pas ndalo.
4. Kliko butonin **Meny** , shko tek **Modifiko** dhe kliko **Sinkronizo faqen**.
5. Do të shfaqet një tabelë që të kërkon ta konfirmosh sinkronizimin. Kliko **Po**për të vazhduar.
6. Shiko se si do të rregullohen të gjitha vulat kohore të shënimeve të listimit, me të njëjtën vlerë.

### Sinkronizimi i një shënimi

**Sinkronizo shënimin** është një funksion që mundësohet me menynë e komandave të shpejta, ose me menyja **Modifiko**,atëherë kur listimi i shënimeve është në formë të modifikueshme dhe kur regjistrimi audio i ngarkuar në Programin e dëgjimit përputhet me emrin dhe datën e listimit.

**Për të sinkronizuar një shënim individual me regjistrimin audio:**

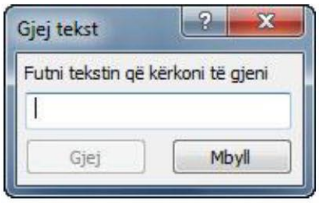
1. Hape listimin e shënimeve dhe kalo në formën e modifikueshme.
2. Lidhe shënimin, siç e përshkruam më parë.
3. Dëgjoje regjistrimin audio, derisa të vijë momenti, vula kohore e të cilit kërkon rregullim.
4. Pozicionoje kursorin tek shënimi që dëshiron të rregullosh.
5. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** dhe kliko **Sinkronizo shënimin** ose
   b. Kliko me të djathtën tek shënimi përkatës dhe kliko **Sinkronizoshënimin** tek menyja me komanda të shpejta.
6. Kështu, do të rregullohet vula e kohës së këtij shënimi.

**Gjetja e tekstit**

Gjatë rishikimit të një listimi shënimesh, mund të jetë e nevojshme që të gjesh me shpejtësi shënimin përkatës për një moment, folës, ose koment të caktuar. Përdor komandën **Gjej**, si një metodë të shpejtë dhe efektive për kërkimin e një fjale ose fraze specifike në një listim të hapur.

**Për të gjetur një fjalë në listim:**

1. Vepro në një nga mënyrat e mëposhtme:
   a. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** dhe kliko **Gjej**, ose
   b. Kliko butonin **Gjej** .
2. Tek tabela që shfaqet, shkruaj tekstin që po kërkon.




3. Kliko **Gjej**. Mbyllet tabela e mëparshme dhe theksohet me ngjyrë fjala që po kërkon në listim, në herën e parë që ajo është përdorur në listim.

4. Për të gjetur të gjitha herët e tjera kur ajo fjalë është përdorur në listim, shtyp ALT+F3.

### Modifikimi i listimit të shënimeve

Mund të modifikosh përmbajtjen e një listimi ekzistues, edhe në një datë të mëvonshme. Kur e hap këtë listim ekzistues, ai shfaqet në formën e tij të pamodifikueshme (vetëm lexo). Për të bërë ndryshime, kalo në formën e modifikueshme.

**Për të kaluar ndërmjet formës së modifikueshme dhe të pamodifikueshme:**

- Kliko butonin **E modifikueshme/E pamodifikueshme**, ose kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** dhe kliko **Formë e modifikueshme**.

**Modifikimi i informacionit ekzistues**

Mund të modifikosh përmbajtjen e një listimi ekzistues, edhe në një datë të mëvonshme. Kur e hap këtë listim ekzistues, ai shfaqet në formën e tij të pamodifikueshme. Për të bërë ndryshime, kalo në formën e modifikueshme.

**Për të modifikuar një listim shënimesh:**

1. Nëse ai nuk është në formë të modifikueshme, kliko butonin **E modifikueshme/E pamodifikueshme**,ose kliko butonin **Meny**, shko tek **Modifiko** dhe kliko **Formë e modifikueshme**.
2. Shkruaj ose modifiko fushën e **Përshkrimit** që kërkon ndërhyrje.
3. Zgjidh fushën që dëshiron të modifikosh.
4. Bëj ndryshimet përkatëse.

### Shtimi i një shënimi

Shënimet e reja mund të shtohen në një listim ekzistues, vetëm kur listimi është i lidhur me regjistrimin audio që është hapur aktualisht dhe po dëgjohet.

**Për të shtuar një shënim në listim:**

1. Tek Programi i Dëgjimit, përcakto momentin aktual në regjistrimin audio, për të cilin nevojitet të bëhet një shënim.
2. Shtyp ENTER për ta pozicionuar kursorin në rreshtin e fundit. Rreshti i fundit është bosh.
3. Shkruaj shënimin që dëshiron të shtosh. Me tastin e parë që do të shtypësh në tastierë, do të vendoset vula përkatëse e kohës në pozicionin e duhur kronologjik të kohës në listim.

### Fshirja e një shënimi

Mund ta fshish një shënim, nëse listimi është në formë të modifikueshme. Nuk është e mundur që të fshish shumë shënime me një veprim të vetëm.

**Për të fshirë një shënim nga listimi:**

1. Kliko me të djathtën në një nga kolonat e listimit për t'u fshirë.
2. Nga menyja e komandave të shpejta, kliko **Fshi shënim**.
3. Do të shfaqet një tabelë që të kërkon ta konfirmosh fshirjen. Kliko **Po** për të vazhduar.

## ARKIVIMI

Programi i Raportuesit mbështet funksionin e arkivimit, i cili siguron që kopja e regjistrimit audio dhe listimi përkatës të ruhen në një vendndodhje tjetër. Për më shumë hollësi mbi mënyrën se si konfigurohen opsionet e arkivimit, lexo *Ndryshimi i opsioneve të arkivimit dhe krijimit të kopjes rezervë*,më sipër në këtë manual.

Nëse Programi i Raportuesit, është konfiguruar për të lejuar **Arkivimin në rrjet**, atëherë nuk kërkohet ndonjë veprim nga përdoruesi. Arkivimi bëhet automatikisht.

**Shënim:**Kur arkivimi bëhet në një skedar të rrjetit, ai është i rëndësishëm për të monitoruar statusin aktual të arkivimit. Nëse ndodh një dështim i rrjetit, atëherë ikona tek shiriti i statusit do të ndryshojë dhe do të tregojë një kryq të kuq. Nëse ndodh një gjë e tillë, kontakto menjëherë administratorin e sistemit. Megjithatë, ky lloj dështimi nuk do të ndalojë që të vazhdosh ndërkohë regjistrimin audio.

Nëse metoda e zgjedhur e arkivimit është nëCD/DVD ose Disk të lëvizshëm, atëherë arkivimi fillon manualisht, kryesisht në përfundim të regjistrimit të ditës.

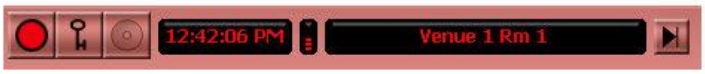
Komandat e arkivimit manual mundësohen tek shiriti i regjistratorit, siç tregohet edhe në imazhet e mëposhtme.

Shiriti i regjistratorit me funksion të ç'aktivizuar të aksesit të kufizuar gjatë arkivimit dhe aksesit të kufizuar nërrjet.

Shiriti i regjistratorit me funksion të aktivizuar të aksesit të kufizuar, por me arkivim dhe akses

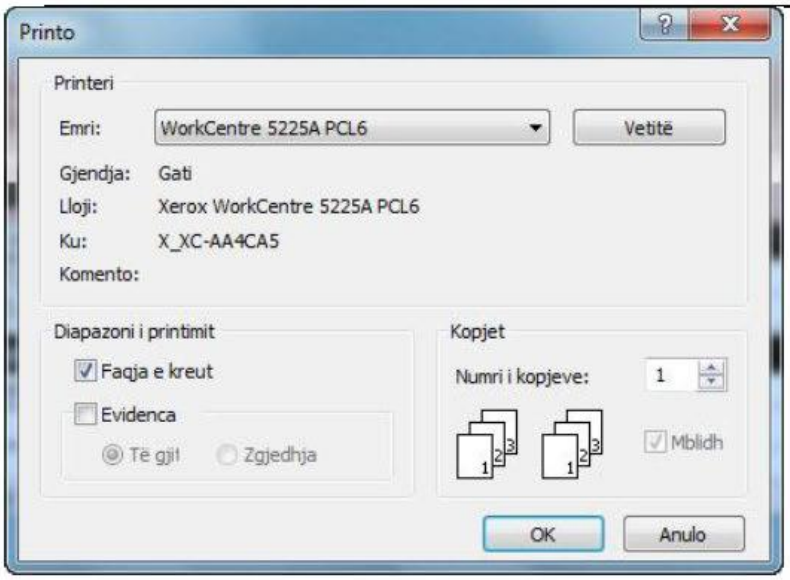
të kufizuar në rrjet.

Shiriti i regjistratorit me funksion të aktivizuar të aksesit të kufizuar dhe Arkivim dhe/ose Akses të kufizuar në CD/DVD.




Shiriti i regjistratorit me Arkivim në disk të lëvizshëm.

**Shënim:** Opsioni **Përzgjedhje** është i mundshëm vetëm nëse ke zgjedhur paraprakisht një pjesë të kufizuar shënimesh.



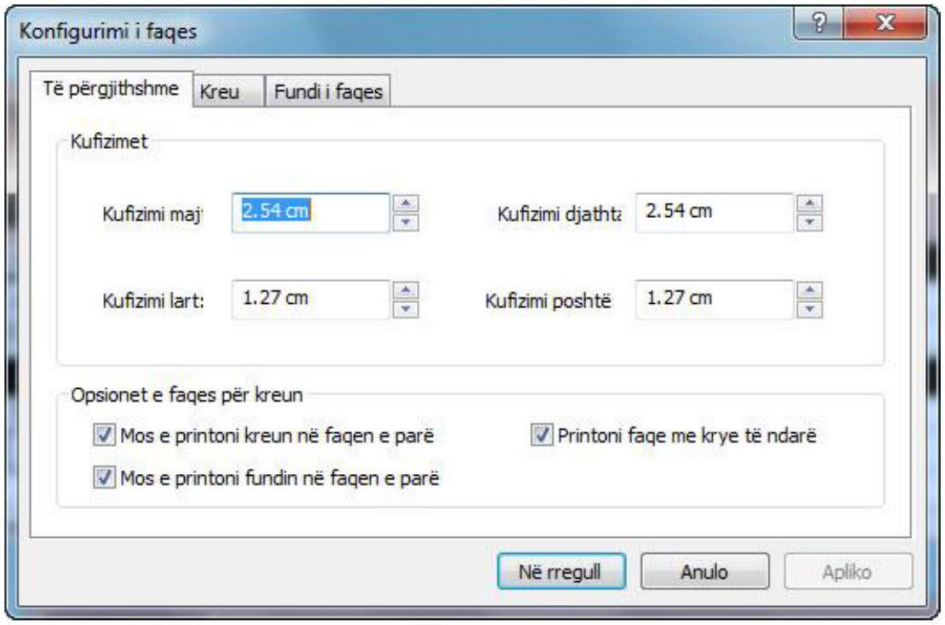

4. Zgjidh një printer, numrin e kopjeve dhe opsionin e sistemimit sipas nevojës, dhe më pas kliko **Në rregull**.

**Paraqitja e faqes për printim**

Kur dëshiron të printosh shënime, mund të jetë e nevojshme të ndryshosh paraqitjen e faqes për t'u printuar. Prej këtu komandohet kufiri i faqes anash, si dhe kreu e fundi i faqes.

**Për të ndryshuar paraqitjen e faqes:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Skedar** dhe kliko **Paraqitja e faqes**.
2. Tek titulli **Të përgjithshme**, zgjidh kufirin anash dhe opsionet për kreun e faqes.




Përcakto kufijtë anash, sipas nevojës.

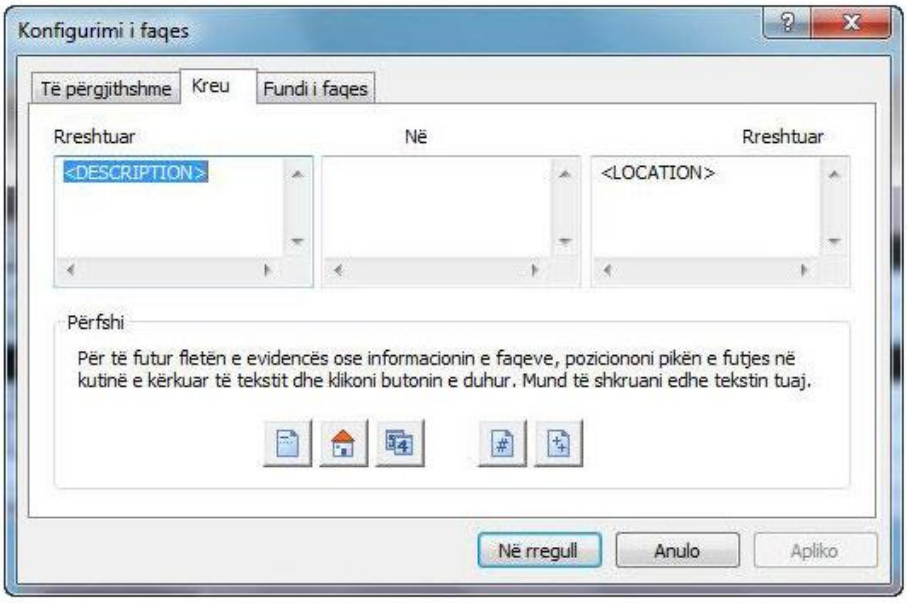
Opsionet e kreut të faqes kontrollojnë atë që po printon, nëse ke zgjedhur ta printosh kreun e faqes. Nëse printon vetëm shënimet në listim, atëherë këto opsione nuk do të zbatohen.

Zgjidh **Mos printo kreun në faqen e parë**, për të parandaluar printimin e informacionit në kreun e faqes së parë.

Zgjidh **Mos printo fundin në faqen e parë**, për të parandaluar printimin e informacionit në fundin e faqes së parë.

Zgjidh **Printo veçmas kreun e faqes** nëse dëshiron të printosh informacionin e kreut në një faqe të veçantë nga ajo e shënimeve të listimit.

3. Tek titujt **Kreu** ose**Fundi**, hidh drejtpërdrejt tekstin që dëshiron, ose përdor butonat e para-caktuar **Përfshi**. Për të krijuar një rresht të ri (maksimumi deri në 10) shtyp SHIFT+ENTER. Përdor shiritat e ashensorit për të zbuluar ndonjë pjesë teksti të fshehur.




Informacioni i Kreut dhe Fundit të faqes mund tëpozicionohet majtas, djathtas ose në qendër. Kliko kutizën e pozicionimit, nëse dëshiron ta përdorësh dhe përfshish informacionin e nevojshëm, duke përdorur butonat **Përfshi**, oseduke e shkruar vetë tekstin që të nevojitet.

**Butonat përfshi**

Kliko për të përfshirë rreshtin e parë të fushës së përshkrimit: përfshihet **<PËRSHKRIMI>**

Kliko për të përfshirë emrin e vendndodhjes:përfshihet**<VENDNDODHJA>**

Kliko për të përfshirë datën e regjistrimit:përfshihet**<DATA>**

Kliko për të përfshirë numrin e faqes: përfshihet**<FAQJA>**

Kliko për të përfshirë numrin e plotë të faqeve: përfshihet**<TOTALI I FAQEVE>**

**Këshillë:**Faqet dhe numri total i faqeve përfshihen si**<FAQJA>nga<TOTALI I FAQEVE>**

4. Kliko **Në rregull** për të ruajtur ndryshimet.

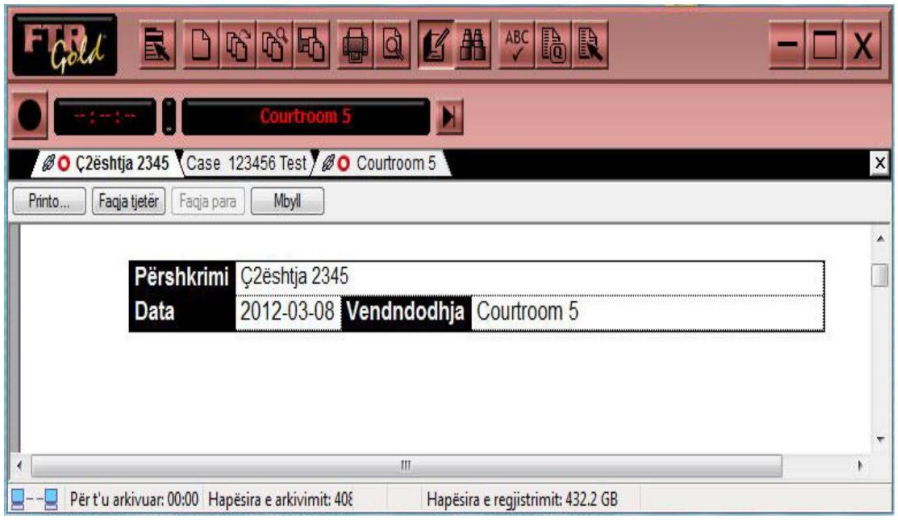
### Shikimi paraprak i printimit

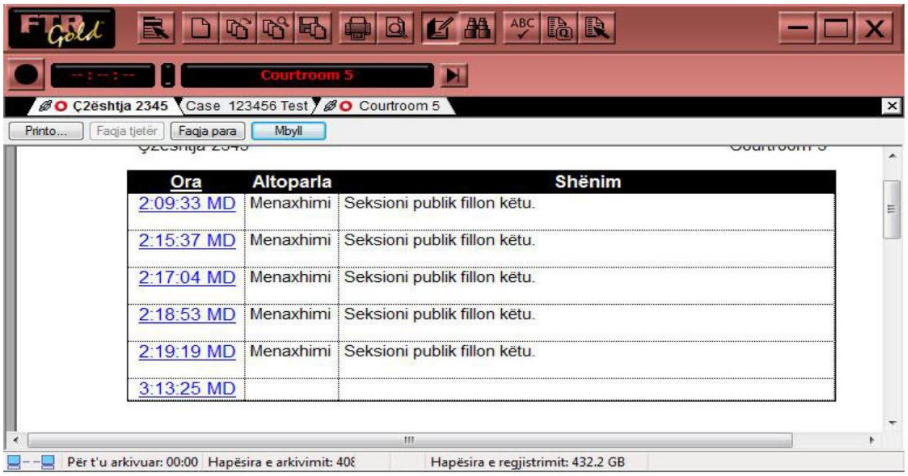
Para se të printosh, mund të shohësh paraprakisht rezultatin e printimit në ekran, për të konfirmuar se paraqitja e asaj faqeje është e saktë.

**Për të parë paraprakisht printimin:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** dhe kliko**Shiko paraprakisht printimin**,ose kliko direkt butonin **Shiko paraprakisht printimin** .
2. Nga dritarja e shikimit paraprak të printimit, vepro si më poshtë:

**a.** Shiko faqet e tjera, duke klikuar butonat **Faqjaparaardhëse** dhe **Faqja pasardhëse**, sipas nevojës.






**b.** Kliko **Printo** për të printuar listimin aktiv të shënimeve dhe për të mbyllur të gjitha tabelat e printimit.

**c.** Kliko **Mbyll**për të dalë nga dritarja **Shiko paraprakisht printimin**.

### Printimi i shënimeve të shpejta të gatshme

Nëse ke hapësirë të kufizuar në ekran dhe nuk dëshiron ta mbash të hapur dritaren e shënimeve të gatshme, atëherë mund t'i printosh këto shënime në letër dhe t'i mbash në një pozicion të dukshëm pranë kompjuterit tuaj.

Po kështu, mund të kesh nevojë të printosh edhe Listën e fjalëve, qëështë e lidhur me listimin tuaj.

### Printimi i shënimeve të shpejta të gatshme

Printimi i shënimeve të gatshme është një proces me dy hapa, që kërkon kopjimin e shënimeve të gatshme në një skedar teksti dhe më pas përdorimin e modifikuesit të tekstit ose përpunuesit të fjalëve për t'i hapur dhe printuar ato.

**Për të printuar shënimet e gatshme:**

1. Kliko butonin **Meny**, shko tek **Funksione** dhe kliko **Shënime tëshpejta tëgatshme**, ose kliko direkt**Shënime tëshpejta tëgatshme**.
2. Tek dritarja **Shënime të shpejta të gatshme**, kliko **Kopjo**.
3. Duke përdorur korrigjuesin e tekstit ose përpunuesin e fjalëve, krijo një dokument të ri dhe vendose aty përmbajtjen që kopjove.

4. Kur dokumenti të jetë i hapur, bëj ndryshimet që të nevojiten dhe më pas printoje atë.

**Printimi i listës së fjalëve**

Printimi i Listës së fjalëve është një proces prej dy hapash, që kërkon të kopjosh shënimet e gatshme në clipboard dhe më pas të përdorësh modifikuesin e tekstit ose përpunuesin e fjalëve, për ta hapur dhe printuar atë.

**Për të printuar Listën e fjalëve:**

1. Kliko butonin **Meny** , shko tek **Funksione** dhe kliko **Lista e fjalëve**, ose kliko direkt butonin **Lista e fjalëve** ..
2. Tek dritarja që shfaqet, kliko **Kopjo**.
3. Duke përdorur korrigjuesin e tekstit ose përpunuesin e fjalëve, krijo një dokument të ri dhe vendose aty përmbajtjen që kopjove.
4. Kur dokumenti të jetë i hapur, bëj ndryshimet që të nevojiten dhe më pas printoje atë.

## KOMANDAT E SHPEJTA ME TASTIERË

Komandat e shpejta me tastierë janë të mundshme për kategoritë e mëposhtme:

- Komandat e shpejta të përgjithshme
- Modifikimi i komandave të shpejta
- Komandat e shpejta për navigim
- Komandat e shpejta për përzgjedhje

**Komandat e shpejta të përgjithshme me tastierë**

Përdori këto komanda të shpejta për funksionet kryesore të Programit të Raportuesit.

| Për | Shtyp |
|---|---|
| Të treguar menynë | ALT or F10 |
| Të krijuar një listim të ri shënimesh | ALT + F12 (vetëm formë e modifikueshme) |
| Për të gjetur tekst | CTRL + F3 |
| Për të gjetur vijuesin* | ALT + F3 |
| Për të lidhur | F9 |

| | |
|---|---|
| Për të hapur një listim shënimesh | F3 |
| Për të hapur një meny me komanda të shpejta | SHIFT + F10 |
| Për të hapur Opsionet e mbajtjes së shënimeve | ALT + ENTER |
| Për të printuar listimet e shënimeve | CTRL + SHIFT + F12 |
| Për të dalë nga programi/mbyllur listimin e shënimeve | ALT + F4 |
| Për të ruajtur një kopje | F12 |
| Për të kaluar nga forma e modifikueshme në të pamodifikueshme, e anasjelltas | SHIFT + F12 |

**AKTIVITETI 2:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Aftësim i pjesëmarrësve në lidhje me programin e regjistrimit audio. Diskutimi i aspekteve problematikë në përdorimin e sistemit.

**Udhëzime:** Aktiviteti do të zhvillohet duke i ndarë pjesëmarrësit në grupe; secili grup do të kryejë një nga katër hapat e ilustruar më poshtë. Lektorët do të mbikqyrin procesin dhe diskutojnë me pjesëmarrësit duke dhënë edhe rekomandimet përkatëse.

1. Konfiguroni programin e regjistrimit audio
2. Regjistroni në seancë audio
3. Hidhni procesin e regjistruar në sistem
4. Digjni një CD audio në format origjinal

**Burime dhe referenca:** Si burime problematikat e evidentuara nga lektori.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

## KREU I TRETË : PËRDORIMI I PROGRAMIT KOMPJUTERIK PAKS +

Për të aksesuar programin PAKS+ ( Programi i Administrimit të Kalendarit të Seancave Gjyqësore) ju mjafton të hapni Internet Explorer ose Mozilla Firefox dhe të klikoni mbi *shortcut* të vendosur në *broëëëser*-in tuaj nga specialisti i Teknologjisë së Informacionit në gjykatën tuaj. Specialisti juaj mund edhe të ketë vendosur një ikonë *shortcut* në *desktop*-in tuaj, atëherë mjafton të klikoni këtë ikonë.

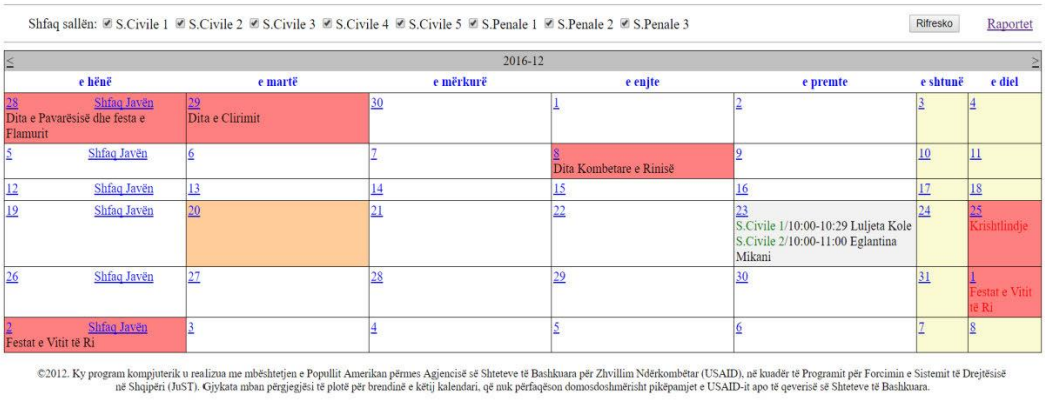
Ky program përdoret nga gjykatat për të lehtësuar planifikimin e seancave gjyqësore dhe raportimin për përdorimin e sistemit RDA dhe kohëzgjatjes së çështjeve.

**Administrimi i Kalendarit të Seancave Gjyqësore**

Duke marrë automatikisht të dhëna nga ICMIS, PAKS+ mundëson të shikohen qartë oraret e lira të sallave të gjyqit.

**Pamja mujore:**

- Pamja mujore e kalendarit të seancave gjyqësore shfaqet si më poshtë :




Me anë të pamjes mujore është e mundur të shihet një pasqyrë mujore e seancave gjyqësore të planifikuara më parë në ICMIS.

Ngjyra e bardhë tregon që nuk ka seancë gjyqësore të planifikuar në atë ditë, ngjyra portokalli tregon ditën e sotme, ndërsa ngjyra e kuqe tregon një ditë kombëtare pushimi. Me ngjyrë të verdhë do të tregohet fundjava, ndërsa me ngjyrë gri do të tregohen ditët të

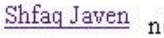
cilat kanë seanca gjyqësore të planifikuara. Për lehtësinë e pamjes mujore, në ditët me seanca të planifikuara do të shfaqen vetëm dy planifikimet e para:

Teksti me ngjyrë të gjelbër tregon vendin ku do të zhvillohet seanca. Teksti me ngjyrë të zezë tregon orarin dhe gjyqtarin e çështjes.

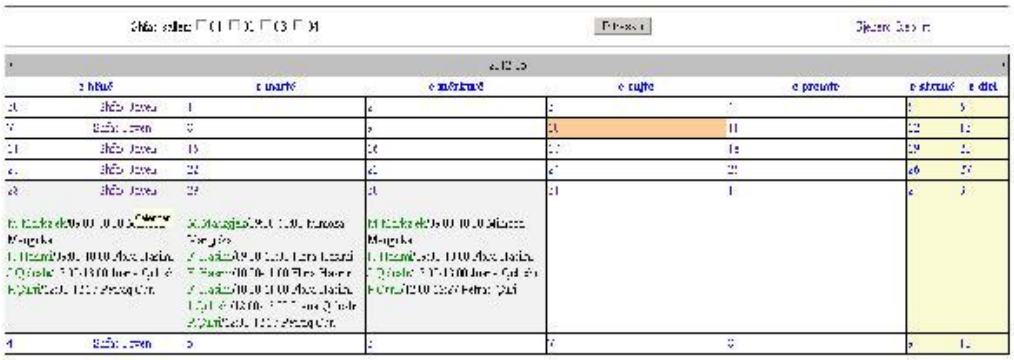
Në krye të faqes, në anën e majtë të pamjes mujore do të shikoni filtrin *"Shfaq Sallën"*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh nëse do të shfaqen të gjitha seancat e planifikuara apo vetëm seancat e planifikuara në një sallë të caktuar.
Filtrat duhet lënë të pazgjedhur për të parë të gjitha seancat e planifikuara për atë muaj pavarësisht vendit ku do të zhvillohen.

Zgjidh një ose disa filtra dhe më pas shtyp butonin

nëse dëshiron të shfaqen vetëm seancat e planifikuara në një apo disa salla të caktuara.

Duke vendosur kursorin mbi lidhjen 

në mënyrë dinamike do të hapet i gjithë rreshti për atë javë duke treguar të gjitha seancat e planifikuara siç tregohet më poshtë:



Pamja Javore

- Pamja javore e kalendarit të seancave gjyqësore shfaqet si më poshtë :

Duke klikuar në lidhjen Shfaq Javen do të kaloni në një faqe tjetër me pamje javore.

| e hënë 28/05/2012 | e martë 29/05/2012 | e mërkurë 30/05/2012 | e enjte 31/05/2012 | e premte 01/06/2012 |
|---|---|---|---|---|
| M.Markgjek /09:00-10:00 Mimoza Margjeka | M.Markgjek /09:00-10:00 Mimoza Margjeka | M.Markgjek /09:00-10:00 Mimoza Margjeka | | |
| F. Hasimi /09:00-10:00 Flora Hasimi | F. Hasimi /09:00-10:00 Flora Hasimi | F. Hasimi /09:00-10:00 Flora Hasimi | | |
| J.Qeleshi /12:00-13:00 Joana Qeleshi | F. Hasimi /10:00-11:00 Flora Hasimi | J.Qeleshi /12:00-13:00 Joana Qeleshi | | |
| P.Çuri /12:00-12:27 Petraq Çuri | F. Hasimi /10:00-11:00 Flora Hasimi | E.Çuri /12:00-12:27 Petraq Çuri | | |
| | J.Qeleshi /12:00-13:00 Joana Qeleshi | | | |
| | P.Çuri /12:00-12:27 Petraq Çuri | | | |

Me anë të pamjes javore është e mundur të shikohet një pasqyrë javore e seancave gjyqësore të planifikuara.

Në krye të faqes, në anën e majtë do të shikoni lidhjen Kalendari Mujor . Duke klikuar në këtë buton ju do të ktheheni përsëri mbrapsht në pamjen mujore.

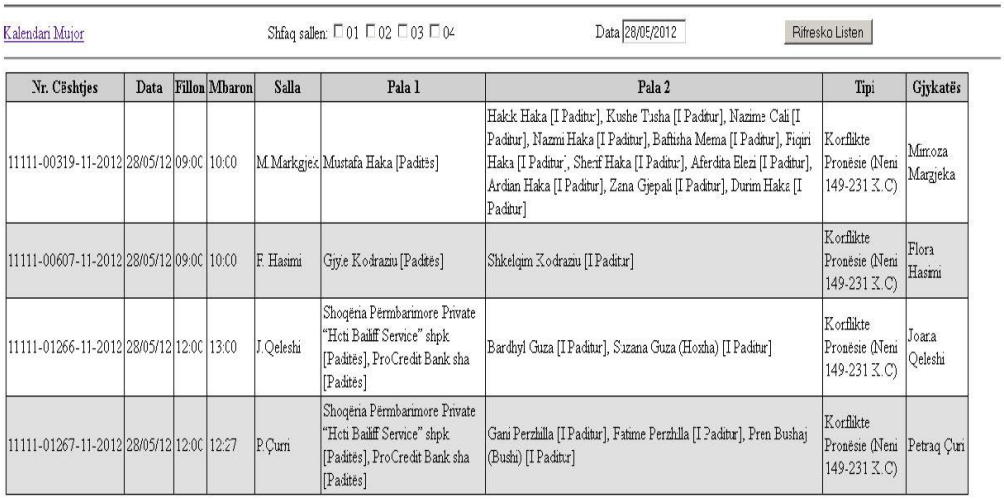
Filtri *"Shfaq Sallën"* ka të njëjtin funksion siç u shpjegua më lart. Klikoni Rifresko Listen për të parë listën e seancave në bazë të filtrit/filtrave të përzgjedhur.

Lidhja Java Kaluar dhe Java Ardhshme shërbejnë për të kaluar nga një javë në tjetrën pa pasur nevojë të shkoni te pamja mujore.

### Pamja Ditore

- Pamja ditore e kalendarit të seancave gjyqësore shfaqet si më poshtë :

  Duke klikuar në një nga datat e kalendarit mujor do të kaloni në pamjen ditore të kalendarit. Në këtë pamje do të mund të shikoni të gjitha seancat e planifikuara për atë ditë të radhitura në mënyrë kronologjike siç tregohet më poshtë.



Kalendari Mujor Shfaq sallen: 01 02 03 04 Data 28/05/2012 Rifresko Listen

| Nr. Cështjes | Data | Fillon | Mbaron | Salla | Pala 1 | Pala 2 | Tipi | Gjykatës |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11111-00319-11-2012 | 28/05/12 | 09:00 | 10:00 | M.Markgjeka | Mustafa Haka [Paditës] | Hakk Haka [I Paditur], Kushe Tusha [I Paditur], Nazime Cali [I Paditur], Nazmi Haka [I Paditur], Baftisha Mema [I Paditur], Fiqiri Haka [I Paditur`, Sherif Haka [I Paditur], Aferdita Elezi [I Paditur], Ardian Haka [I Paditur], Zana Gjepali [I Paditur], Durim Haka [I Paditur] | Korfikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Mirroza Marzjeka |
| 11111-00607-11-2012 | 28/05/12 | 09:00 | 10:00 | F. Hasimi | Gjyle Kodraziu [Paditës] | Shkelqim Kodraziu [I Paditur] | Korfikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Flora Hasimi |
| 11111-01266-11-2012 | 28/05/12 | 12:00 | 13:00 | J.Qeleshi | Shoqëria Përmbarimore Private "Hcti Bailiff Service" shpk [Paditës], ProCredit Bank sha [Paditës] | Bardhyl Guza [I Paditur], Suzana Guza (Hozha) [I Paditur] | Korfikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Joana Qeleshi |
| 11111-01267-11-2012 | 28/05/12 | 12:00 | 12:27 | P.Çuri | Shoqëria Përmbarimore Private "Hcti Bailiff Service" shpk [Paditës], ProCredit Bank sha [Paditës] | Gani Perzhilla [I Paditur], Fatime Perzhilla [I Paditur], Pren Bushaj (Bushi) [I Paditur] | Korfikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Petraq Çuri |

Filtri

në këtë pamje, shërben për të kaluar nga një datë në tjetrën pa pasur nevojë të shkoni tek pamja mujore. Pas zgjedhjes së një filtri të caktuar shtypet butoni

.

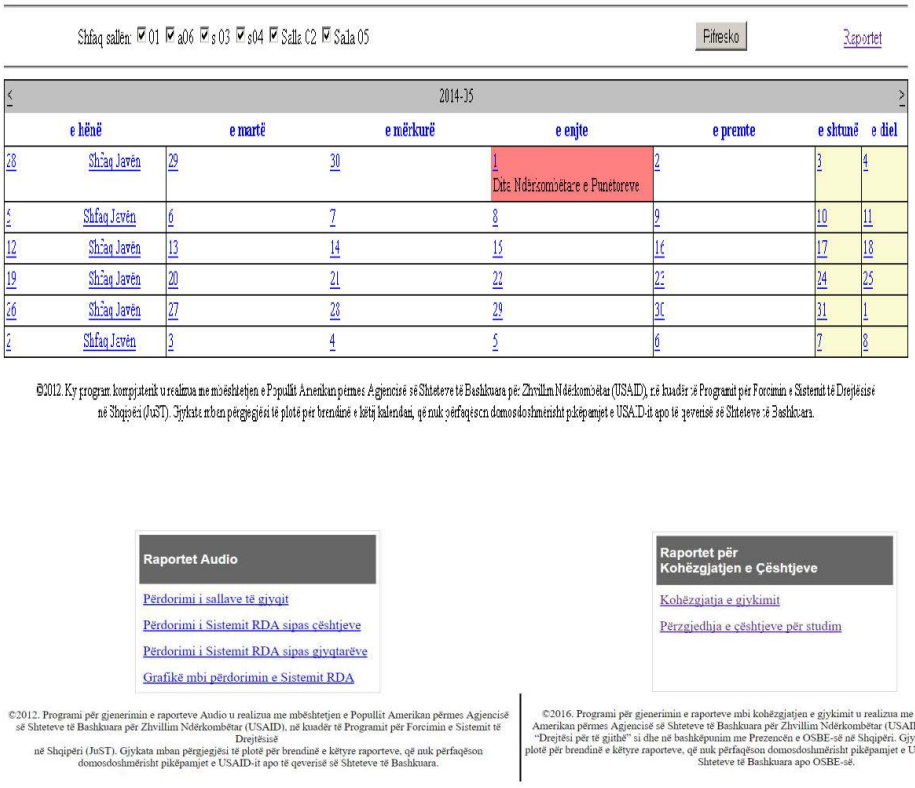
### Raportimi

Ky mekanizëm i ndihmon kryetarët e gjykatave dhe kancelarët në përpjekjet për të maksimizuar përdorimit të sallave të gjyqit dhe sistemit të regjistrimit dixhital audio duke gjeneruar raporte përkatës. Gjithashtu së fundmi Programi mund të gjenerojë raporte për kohëzgjatjen e çështjeve të përfunduara.

Në pamjen mujore të kalendarit, klikoni në lidhjen *Raportet* që gjendet në krye të faqes në anën e djathtë, për të kaluar në menynë e raportimit të programit.

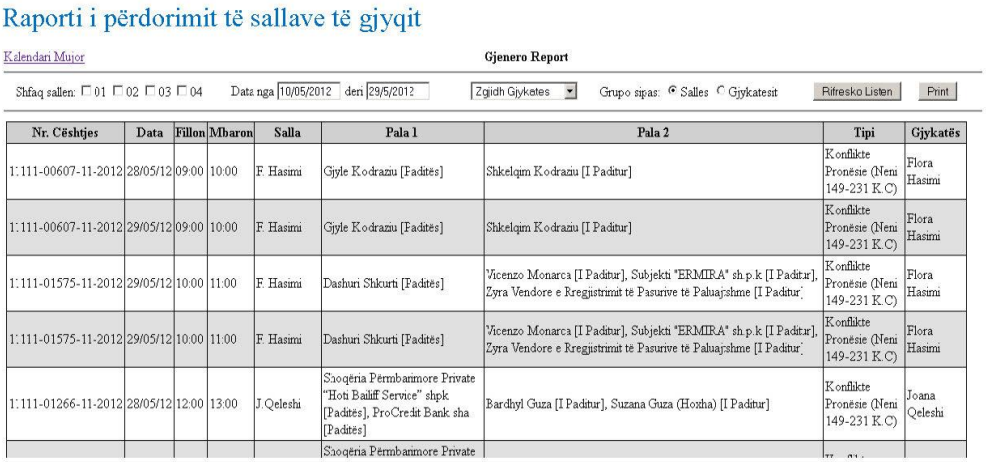
Në këtë faqe mund të gjenden raporte për përdorimin e sistemit të regjistrimit audio, sallave

të gjyqit si dhe raporte për kohëzgjatjen e çështjeve të përfunduara në gjykatë.




## Raportet Audio

Duke klikuar mbi secilin nga raportet e shfaqur në Meny, përdoruesi mund të gjenerojë të dhëna për përdorimin e sistemit të regjistrimit dixhital audio si dhe sallave të gjyqit në gjykatë.




| Nr. Cështjes | Data | Fillon | Mbaron | Salla | Pala 1 | Pala 2 | Tipi | Gjykatës |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1:111-00607-11-2012 | 28/05/12 | 09:00 | 10:00 | F. Hasimi | Gjyle Kodraziu [Paditës] | Shkelqim Kodraziu [I Paditur] | Konflikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Flora Hasimi |
| 1:111-00607-11-2012 | 29/05/12 | 09:00 | 10:00 | F. Hasimi | Gjyle Kodraziu [Paditës] | Shkelqim Kodraziu [I Paditur] | Konflikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Flora Hasimi |
| 1:111-01575-11-2012 | 29/05/12 | 10:00 | 11:00 | F. Hasimi | Dashuri Shkurti [Paditës] | Vicenzo Monarca [I Paditur], Subjekti "ERMIRA" sh.p.k [I Paditur], Zyra Vendore e Kregjistrimit të Pasurive të Paluajtshme [I Paditur] | Konflikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Flora Hasimi |
| 1:111-01575-11-2012 | 29/05/12 | 10:00 | 11:00 | F. Hasimi | Dashuri Shkurti [Paditës] | Vicenzo Monarca [I Paditur], Subjekti "ERMIRA" sh.p.k [I Paditur], Zyra Vendore e Kregjistrimit të Pasurive të Paluajtshme [I Paditur] | Konflikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Flora Hasimi |
| 1:111-01266-11-2012 | 28/05/12 | 12:00 | 13:00 | J.Qeleshi | Shoqëria Përmbarimore Private "Hoti Bailiff Service" shpk [Paditës], ProCredit Bank sha [Paditës] | Bardhyl Guza [I Paditur], Suzana Guza (Hoxha) [I Paditur] | Konflikte Pronësie (Neni 149-231 K.C) | Joana Qeleshi |
| | | | | | Shoqëria Përmbarimore Private | | | |

Me anë të këtij mekanizmi, përdoruesi do të jetë në gjendje të gjenerojë listën e seancave të planifikuara në një datë të caktuar duke i grupuar sipas sallës apo emrit të gjykatësit. Në këtë faqe mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Shfaq sallën.* Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh nëse do të shfaqen të gjitha seancat e planifikuara apo vetëm seancat e planifikuara në një sallë të caktuar.
- *Data nga _____ deri _____*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqen seancat e planifikuara.

- *Zgjidh Gjykatës*. Me anë të këtij filtri përdoruesi pasi ka zgjedhur të grupojë seancat e planifikuara sipas Gjykatësit, mund të përzgjedhë nga lista e gjykatësve të gjykatës, atë për të cilin është i interesuar.

  Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin Rifresko Listën për të parë raportin në html.

  Lista e gjeneruar është e mundur të printohet në MS ËËËord duke shtypur butonin Print. Në mënyrë të tillë që dokumenti në ËËËord të printohet më mirë rekomandohet që *"borders"* të zvogëlohen në 0.5 dhe *"layout" të* përzgjidhet *"Landscape"*.

### Raporti i përdorimit të sistemit RDA sipas çështjeve

Me anë të këtij mekanizmi, përdoruesi do të jetë në gjendje të gjenerojë listën e çështjeve duke shfaqur numrin e plotë të çështjes, datën e regjistrimit, tipin dhe gjyqtarin e saj, numrin e seancave të regjistruara audio, numrin e seancave të zhvilluara në sallë, numrin e seancave të zhvilluara në zyrë dhe totalin e seancave të mbajtura.

· Kalendari Mujor · Raportet

**Përdorimi i Sistemit RDA sipas çështjeve**

Data nga 3/10/2016 deri 31/10/2016 Zgjidh Gjyqtarin Të gjithë Rifresko Listën PDF Excel

| Nr. i çështjes | Data | Tipi | Gjyqtari | Nr. i seancave audio | Nr. i seancave në sallë | Nr. i seancave në zyrë | Totali i seancave të mbajtura |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11003-00550-41-2013 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Alvano Murataj | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 11110-01615-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Irena Plaku | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11111-00109-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Irena Plaku | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11111-00294-41-2014 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Ariola Kristo | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 11111-00654-41-2015 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Maksim Qirjazi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11111-02123-41-2015 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Besnik Shehu | 3 | 3 | 0 | 3 |
| 11111-02862-41-2015 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Genti Dokollari | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 11112-01030-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Maksim Qirjazi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11112-01610-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Maksim Qirjazi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11115-00294-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Maksim Qirjazi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11115-01702-41-2016 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Besnik Shehu | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11115-02242-41-2015 | 03/10/16 | Civile të Përgjithshme | Markelian Kuqo | 3 | 3 | 0 | 3 |
| 21001-01509-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Alvano Murataj | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 21001-01533-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Sonjela Voskopi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 21001-01580-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Alvano Murataj | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 21001-01679-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Sonjela Voskopi | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 21001-01682-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Alvano Murataj | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 21001-01791-41-2016 | 03/10/16 | Çështje Familjare | Eglantina Mikani | 1 | 1 | 0 | 1 |

Në këtë faqe mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Data nga _____ deri _____*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqen çështjet.

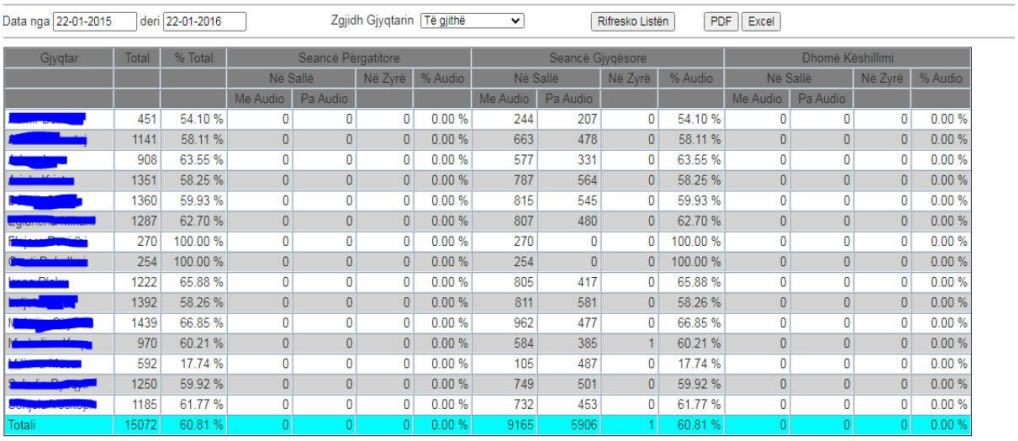
- *Zgjidh Gjyqtarin*. Me anë të këtij filtri përdoruesi mund të përzgjedhë nëse do të shfaqen të gjitha çështjet apo vetëm ato të një gjyqtari të caktuar.
- Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Rifresko Listën* në mënyrë që të shikojë listën e dëshiruar.

  Lista e gjeneruar është e mundur të printohet në PDF ose Excel duke shtypur butonin përkatës.

*SHËNIM: Raportet mund të gjenerohen direkt duke shtypur butonat Excel ose PDF pa pasur nevojë që raporti të shfaqet ne ekran më parë. Kjo shkurton kohën e gjenerimit të raporteve.*

### Raporti i përdorimit të sistemit RDA sipas gjyqtarëve

Me anë të këtij mekanizmi, përdoruesi do të jetë në gjendje të gjenerojë listën e seancave të regjistruara audio, numrin e seancave të mbajtura në sallë, numrin e seancave të mbajtura në zyrë, totalin e seancave të mbajtura dhe përqindjen e seancave të regjistruara audio përkundrejt totalit të seancave të mbajtura për një çështje të caktuar, në një datë të caktuar për të gjithë gjyqtarët ose një gjyqtar specifik. Në këtë raport përdorimi i sistemit RDA shfaqet i grupuar për gjyqtar.

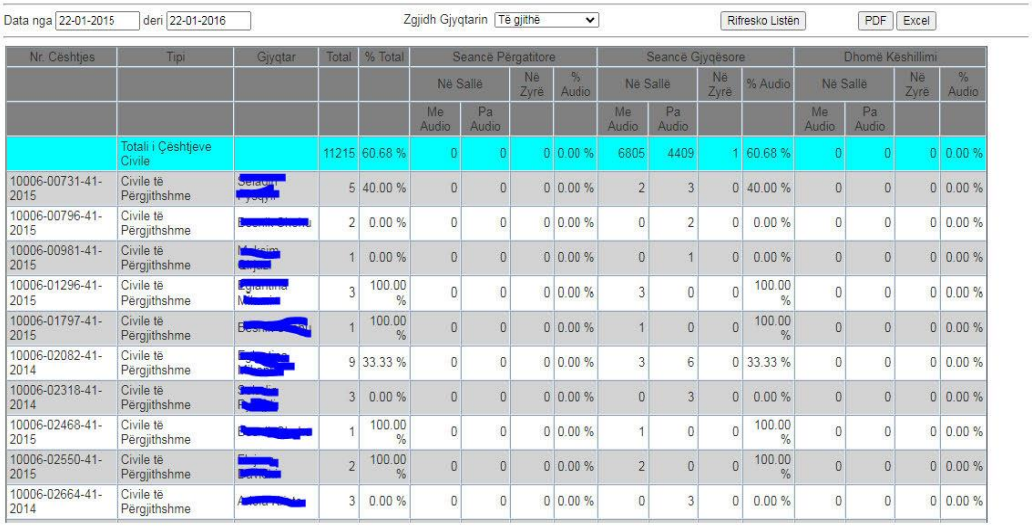

Data nga 22-01-2015 deri 22-01-2016 Zgjidh Gjyqtarin Të gjithë Rifresko Listën PDF Excel

| Gjyqtar | Total | % Total | Seancë Përgatitore | | | | Seancë Gjyqësore | | | | Dhomë Këshillimi | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio |
| | | | Me Audio | Pa Audio | | | Me Audio | Pa Audio | | | Me Audio | Pa Audio | | |
| [redacted] | 451 | 54.10 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 244 | 207 | 0 | 54.10 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1141 | 58.11 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 663 | 478 | 0 | 58.11 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 908 | 63.55 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 577 | 331 | 0 | 63.55 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1351 | 58.25 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 787 | 564 | 0 | 58.25 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1360 | 59.93 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 815 | 545 | 0 | 59.93 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1287 | 62.70 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 807 | 480 | 0 | 62.70 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 270 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 270 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 254 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 254 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1222 | 65.88 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 805 | 417 | 0 | 65.88 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1392 | 58.26 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 811 | 581 | 0 | 58.26 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1439 | 66.85 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 962 | 477 | 0 | 66.85 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 970 | 60.21 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 584 | 385 | 1 | 60.21 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 592 | 17.74 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 105 | 487 | 0 | 17.74 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1250 | 59.92 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 749 | 501 | 0 | 59.92 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| [redacted] | 1185 | 61.77 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 732 | 453 | 0 | 61.77 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| Totali | 15072 | 60.81 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 9165 | 5906 | 1 | 60.81 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |

Në këtë faqe mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Data nga _____ deri _____*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqet informacioni i kërkuar.
- *Zgjidh Gjyqtarin*. Me anë të këtij filtri përdoruesi mund të përzgjedhë nga lista e gjykatësve të gjykatës, atë për të cilin është i interesuar të shfaqë informacionin e kërkuar.
  Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Rifresko Listën* në mënyrë që të shikojë listën e dëshiruar.
  Lista e gjeneruar është e mundur të printohet në PDF ose Excel duke shtypur butonin përkatës.

Në këtë raport përdorimi i sistemit RDA shfaqet i grupuar për çështje.


Data nga 22-01-2015 deri 22-01-2016 Zgjidh Gjyqtarin Të gjithë Rifresko Listën PDF Excel

| Nr. Çështjes | Tipi | Gjyqtar | Total | % Total | Seancë Përgatitore | | | | Seancë Gjyqësore | | | | Dhomë Këshillimi | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio | Në Sallë | | Në Zyrë | % Audio |
| | | | | | Me Audio | Pa Audio | | | Me Audio | Pa Audio | | | Me Audio | Pa Audio | | |
| | Totali i Çështjeve Civile | | 11215 | 60.68 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 6805 | 4409 | 1 | 60.68 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-00731-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 5 | 40.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 2 | 3 | 0 | 40.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-00796-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 2 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 0 | 2 | 0 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-00981-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 1 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 0 | 1 | 0 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-01296-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 3 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 3 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-01797-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 1 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 1 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-02082-41-2014 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 9 | 33.33 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 3 | 6 | 0 | 33.33 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-02318-41-2014 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 3 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 0 | 3 | 0 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-02468-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 1 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 1 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-02550-41-2015 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 2 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 2 | 0 | 0 | 100.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |
| 10006-02664-41-2014 | Civile të Përgjithshme | [redacted] | 3 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % | 0 | 3 | 0 | 0.00 % | 0 | 0 | 0 | 0.00 % |

Në këtë faqe, mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Data nga _____ deri _____*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqet informacioni i kërkuar.
- *Zgjidh Gjyqtarin*. Me anë të këtij filtri përdoruesi mund të përzgjedhë nga lista e gjykatësve të gjykatës, atë për të cilin është i interesuar të shfaqë informacionin e kërkuar.
  Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Rifresko*

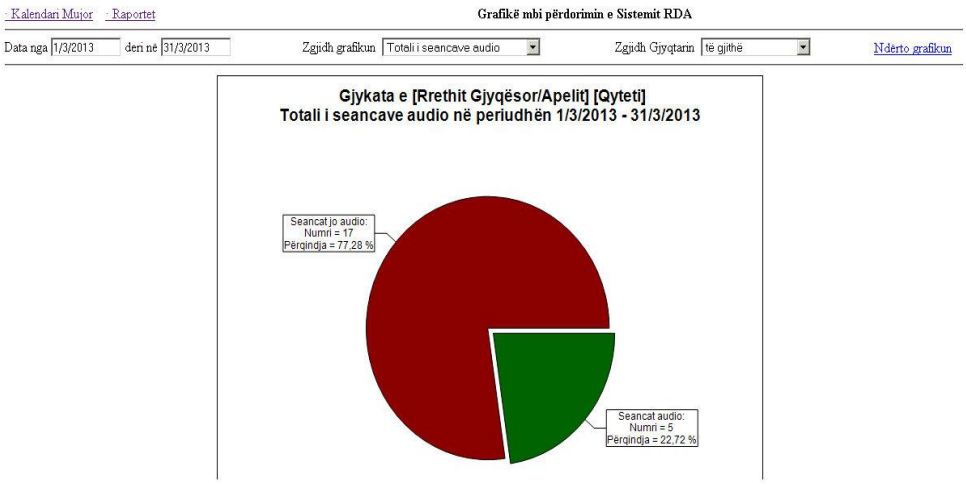
*Listën* në mënyrë që të shikojë listën e dëshiruar.

Lista e gjeneruar është e mundur të printohet në PDF ose Excel duke shtypur butonin përkatës.

### Grafikë mbi përdorimin e sistemit RDA

Me anë të këtij mekanizmi, përdoruesi do të jetë në gjendje të gjenerojë grafikë për totalin e seancave audio dhe përqindjen e seancave audio.

- Nëse është zgjedhur: "Totali i seancave audio" do të shfaqet informacion rreth numrit të seancave të regjistruara audio dhe seancave jo audio dhe përqindjes përkundrejt totalit të seancave të mbajtura.

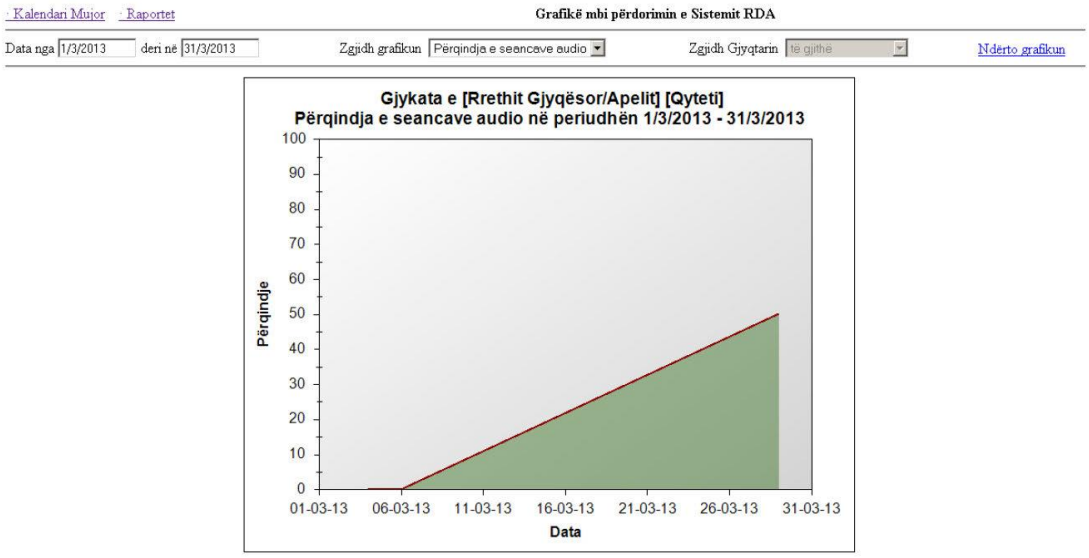



Në këtë faqe mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Data nga _____ deri _____*. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqen grafikët.
- Filtri zgjidh grafikën për të kaluar nga një grafik në tjetrin sipas nevojës.
- *Zgjidh Gjyqtarin* . Me anë të këtij filtri përdoruesi pasi ka zgjedhur mund të përzgjedhë nga lista e gjykatësve, atë për të cilin është i interesuar të shfaqë informacionin e kërkuar.

Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Ndërto Grafikën.*

- Nëse është zgjedhur: "Përqindja e seancave audio":
  Me anë të këtij mekanizmi, përdoruesi do të jetë në gjendje të gjenerojë grafikën e seancave të regjistruara audio në përqindje të seancave totale të mbajtura. Ky grafikë është një pamje në kohë e përdorimit të sistemit RDA




Në këtë faqe mund të përdoren filtrat e mëposhtëm të cilët gjenden në krye të faqes:

- *Data nga* _____ *deri* _____. Me anë të këtij filtri përdoruesi zgjedh periudhën për të cilën është i interesuar të shfaqen grafikët.
- Filtri zgjidh grafikën për të kaluar nga një grafik në tjetrin sipas nevojës.
  Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Ndërto Grafikën.*

### Raportet për kohëzgjatjen e Çështjeve

Duke klikuar mbi secilin nga raportet e shfaqur në Meny, përdoruesi mund të gjenerojë të dhëna për kohëzgjatjen e çështjeve të përfunduara në gjykatë.

Raporti për "Kohëzgjatjen e gjykimit"

Për të gjeneruar raportet e kohëzgjatjes, duhet të plotësohen filtrat: Data e Depozitimit si dhe Data e Vendimit.

Data e Depozitimit duhet shënuar në vitin 2000 për të përmbledhur të gjitha çështjet e përfunduara në gjykatë pavarësisht datës së depozitimit. Ndërsa Data e Vendimit do të shënohet sipas nevojës së raportimit. Gjithashtu përdoruesi mund të përzgjedhje edhe datë depozitimi sipas nevojës së raportimit.

Raporti mund të gjenerohet për të gjithë gjyqtarët apo për një gjyqtar të caktuar.
Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Rifresko Listën.*

1) Pamja e përgjithshme e çështjeve të grupuara në CIVILE dhe PENALE dhe nënkategori të tyre:
Tabela e përmbledhur që shfaqet në ekran jep informacion rreth numrit të çështjeve, mesatares në ditë nga depozitimi deri në dhënien e vendimit për të gjitha çështjet e gjykuara në gjykatë si dhe mesataren e numrit të seancave.

Tabela paraqet këtë informacion të grupuar për çështjet civile dhe penale dhe nënkategoritë e tyre.

Informacion më i detajuar për secilën nga këto tipa çështjesh apo nënkategoritë e tyre, mund të merret duke klikuar në emrin e secilit tip/nënkategori të çështjes ( të shfaqur në ngjyrë blu dhe të nënvizuar).

- Kalendari Mujor | - Raportet | ---> Tab. Detajuar | **Kohëzgjatja e gjykimeve në ditë dhe numër seancash**

Data Depozitimit nga 28-05-2000 deri 28-05-2017
Data Vendimit nga 28-05-2015 deri 28-05-2017
Zgjidh Gjyqtarin Të gjithë
Rifresko Listën | PDF | Excel | Ndërto Grafikun

| Tipet e çështjeve të gjykuara | Numri Total | Mesatarja në ditë nga depozitimi në vendim | Mesatarja nr. seancave nga depozitimi në vendim |
|---|---|---|---|
| **Çështje Civile** | **3136** | **72,0** | **3,5** |
| Civile Themeli | 1760 | 103,7 | 4,8 |
| Kërkesa Civile | 1376 | 31,5 | 1,9 |
| Vendim JoPërfundimtar | 2 | 11,0 | 2,5 |
| Vendim Përfundimtar | 3134 | 72,0 | 3,5 |
| **Çështje Penale** | **1790** | **34,5** | **2,3** |
| Penale Themeli | 1155 | 37,1 | 2,6 |
| Kërkesa Penale | 635 | 29,8 | 1,9 |
| Vendim JoPërfundimtar | 0 | | |
| Vendim Përfundimtar | 1790 | 34,5 | 2,3 |
| **Numri Total i Çështjeve të Gjykuara** | **4926** | **58,4** | **3,1** |

2) Pamja e detajuar.

- Kalendari Mujor | - Raportet | ---> Tab. Përmbledhëse | **Kohëzgjatja e gjykimeve në ditë dhe numër seancash**

Data Depozitimit nga 28-05-2000 deri 28-05-2017
Data Vendimit nga 28-05-2015 deri 28-05-2017
Zgjidh Gjyqtarin Të gjithë
Rifresko Listën | PDF | Excel | Ndërto Grafikun

| Nr. çështjes | Data Depozitimit | Lloji çështjes | Objekti | Palët | Gjyqtari | Numri i Vendimit | Data e Vendimit | Mënyra e përfundimit | Numri i seancave | Numri i ditëve |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10006-00731-41-2015 | 19/03/2015 | Civile të Përgjithshme | DETYRIM PER RREGJISTRIM FAMILJE | KLODI LIKA [Paditës]... vs Z.GJ.CIVILE KOMUNA BULGAREC [I ... | Seladin Pysqyli | 41-2015-2474 | 19/06/2015 | Vendim Përfundimtar | 5 | 92 |
| 10006-01797-41-2015 | 13/07/2015 | Civile të Përgjithshme | DETYRIM PER KORRIGJIM TE DHENASH | IDAJET SANI [Padites]... vs Z.GJ.CIVILE BASHKIA -KORCE [I P... | Besnik Shehu | 41-2015-2883 | 20/07/2015 | Vendim Përfundimtar | 1 | 7 |
| 10006-02468-41-2015 | 22/10/2015 | Civile të Përgjithshme | VERTETIM EKZISTENCE MAREDHENIE JURIDIKE TE MARTESES | MARIELA SHKURTI [Paditës]... vs Z.GJ.CIVILE BASHKIA POGRADEC [I... | Besnik Shehu | 41-2015-4279 | 18/11/2015 | Vendim Përfundimtar | 1 | 27 |

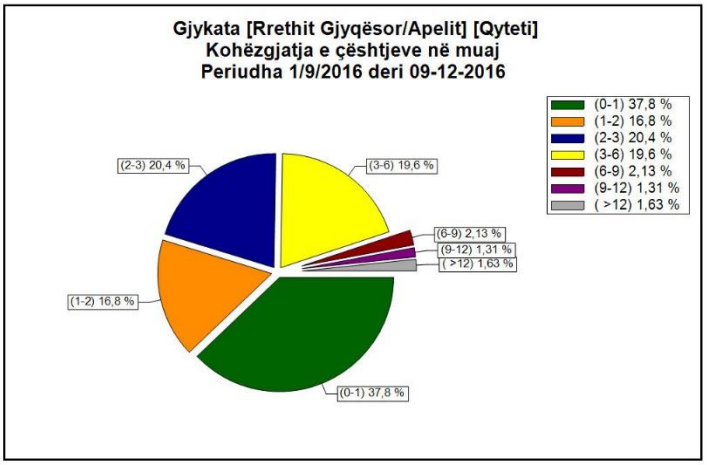
Për çdo tip/nënkategori të çështjes mund të merret informacion i detajuar për çështjet të cilat janë nën këto tipa/kategori.

Informacioni që merret përfshin: numrin e çështjes, datën e depozitimit, llojin, objektin, palët dhe gjyqtarin. Si dhe informacion rreth vendimit: data e vendimit, numri i vendimit, lloji i vendimit. Për çdo çështje jepet edhe numri i seancave dhe ditëve, nga depozitimi i çështjes deri në datën e vendimit.

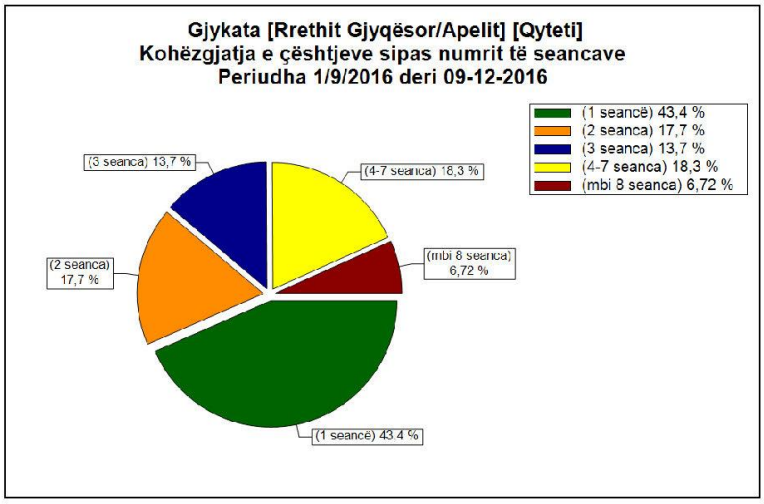
Për të naviguar nga pamja e grupuar në pamjen e detajuar përdoret linku me ngjyrën portokalli në krye të faqes.
Së fundi, raportet mund të shfaqen në ekran, të eksportohen në PDF, Excel duke klikuar

në linket përkatëse *PDF* ose *Excel* ose në Grafikë (Pie Chart) duke klikuar mbi linkun *Ndërto Grafikun.*

Grafikë (Pie Chart) të mëposhtëm mund të gjenerohen si për pamjen e grupuar ashtu edhe për pamjen e detajuar.
Imazhi #1 më poshtë tregon përqindjen e çështjeve të grupuara sipas kohëzgjatjes në muaj për një periudhë të zgjedhur.




Imazhi #2 më poshtë tregon çështjet të grupuara sipas kohëzgjatjes në numër seancash për një periudhë të zgjedhur.




Raporti "Përzgjedhja e çështjeve për studim"

Ky raport është ndërtuar për të realizuar përzgjedhjen rastësore dhe automatike të çështjeve për kryerjen e studimeve në kuadër të Nismës Për Një Drejtësi Pa Vonesa. Gjithashtu ky raport mund të përdoret edhe nga inspektorët e KLD dhe MD për përzgjedhjen rastësore të çështjeve.

Për të gjeneruar raportin e përzgjedhjes së çështjeve për studim, duhet të plotësohen filtrat: Data e Depozitimit dhe Data e Vendimit sipas nevojës së raportimit. Raporti mund të gjenerohet për të gjithë gjyqtarët apo për një gjyqtar të caktuar.

Përdoruesi duhet të ketë parasysh që pas përdorimit të cilido filtri të shtyp butonin *Rifresko Listën.*

1) Pamja e çështjeve të grupuara sipas CIVILE dhe PENALE të ndara me dhe pa palë kundërshtare.

Si më parë në PAKS+, duhet përzgjedhur datat sipas nevojës së raportit dhe emri i gjyqtarit ose të gjithë gjyqtarët. Raporti mund të shfaqet në ekran, në PDF ose Excel.

2) Pamja e detajuar për çështje arrihet duke klikuar në numrin e çështjeve i cili është edhe link në tabelën e mësipërme. Në këtë moment do të shfaqen vetëm çështjet e grupit të përzgjedhur. Më poshtë, shfaqen çështjet civile me palë kundërshtare.

| Nr. i çështjes | Data Depozitimit | Lloji i çështjes | Objekti | Numri i vendimit | Data e vendimit | Mënyra e përfundimit | Numri i seancave | Numri i ditëve | Distanca mesatare ndërmjet seancave (Ditë) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 90103-01187-41-2015 | 11/05/2015 | Çështje Civile | V.F.VDEKJE | 41-2015-2173 | 02/06/2015 | Vendim Përfundimtar | 1 | 22 | 22,0 |
| 90108-01611-41-2015 | 22/06/2015 | Çështje Civile | NDREQJE GABIMI | 41-2015-2818 | 15/07/2015 | Vendim Përfundimtar | 2 | 23 | 11,5 |
| 90108-01810-41-2015 | 14/07/2015 | Çështje Civile | NDREQJE GABIMI VENDIMI NR. 1143 DT. 05.06.2015 I GJYKATES SE RRETHIT GJYQESOR KORCE | 41-2015-2955 | 24/07/2015 | Vendim Përfundimtar | 1 | 10 | 10,0 |
| 90108-02040-41-2015 | 07/09/2015 | Çështje Civile | NDREQJE GABIMI VENDIMI NR. 1437 DT 22.07.2015 | 41-2015-3158 | 09/09/2015 | Vendim Përfundimtar | 1 | 2 | 2,0 |

Lista mund të eksportohet në excel e plotë ose duke zgjidhur një kampion rastësor të çështjeve.

Për të gjeneruar kampionin duhet të vendosni në kutizën "Kampioni" një numër nga 1 – 100 sipas nevojës së raportimit. Kur të klikoni mbi butonin "Eksporto Kampionin" do të gjenerohen dy dokumente me të njëjtat çështje në to:

- Një dokument Excel, i cili shkarkohet në PC tuaj
- Një dokument XML, i cili shkarkohet në Server në folder /Raporte ( format për përgatitjen e studimit të Nismës Për një Drejtësi pa vonesa)

Së fundi, për të naviguar midis pamjes së grupuar dhe asaj të detajuar klikoni mbi linkun me ngjyrë portokalli në krye të faqes.

*Shënim:*

*i) Raportet gjenerohen shumë shpejt dhe nuk përbëjnë problem për t'u prodhuar gjatë orarit të punës.*

*ii) Raportet PDF mund të ruhen nga përdoruesi në kompjuter sikurse ruhet çdo dokument PDF*

*iii) Imazhet mund të ruhen nga përdoruesi në kompjuter duke klikuar në anën e djathtë të kursorit (mausit) dhe zgjedhur opsionin Ruaj (save)*

2024

# MODULI I MARRËDHËNIEVE ME PUBLIKUN

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për lektorët
Përshkrimi i trajnimit
Shënime për lektorët
Aktivitetet e pjesëmarrësve
Objektivat e mësimit
Struktura

Kreu i Parë: Hyrje në Marrëdhëniet me Publikun
Aktiviteti 1: Të kuptojmë Gjykatat dhe Gjyqtarët

Kreu i Dytë: Ligji për të drejtën e informimit
Aktiviteti 2: Kopetencat e Koordinatorit për të drejtën e informimit

Kreu i Tretë: Themelet e komunikimit
Aktiviteti 3: Parimet e komunikimit
Aktiviteti 4: Kontrolli i nivelit të të kuptuari

## GUIDË PËR LEKTORËT

### PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Njerëzit nuk i besojnë diçkaje që nuk e kuptojnë. Ashtu si edhe në shumë vende të tjera, në Shqipëri publiku nuk e kupton gjithmonë se si funksionon sistemi i drejtësisë. Kështu, shkalla e përgjithshme e besimit të publikut lidhur me punën e gjykatës dhe mënyrën e kryerjes së saj nuk është e lartë. Mosbesimi mëkohet më tej kur informacioni mbahet i fshehtë dhe seancat nuk janë të hapura për publikun. Me qëllim rritjen e besimit dhe besueshmërisë te gjykatat, gjyqtarët dhe administratorët e gjykatave duhet të planifikojnë dhe administrojnë komunikime efikase të gjykatës në nivele dhe aspekte të ndryshme. Një program i tillë duhet të përfshijë aftësi komunikimi bazë, aftësinë për t'i bërë gjykatat të kuptueshme, kontaktin me komunitetin dhe programimin dhe teknikat e informimit publik, marrëdhënie të shkëlqyera me median në një mjedis mediatik gjithmonë në ndryshim, dhe aftësi të brendshme drejtimi dhe menaxhimi për të administruar një program gjithëpërfshirës për median.

Marrëdhëniet me publikun përfshijnë komunikim efikas të brendshëm dhe me jashtë me qëllim përmirësimin e kuptimit të proceseve të gjykatës dhe të rolit kritik të gjykatës në ruajtjen e sundimit të ligjit. Besimi dhe besueshmëria e publikut janë jetike në kuadrin e përmbushjes së mandatit kushtetues të gjykatës për mbrojtjen e të drejtave të të gjithëve. Shumëllojshmëria e auditorëve, mesazheve dhe metodave të përçimit kërkon që drejtuesit e gjykatave të kenë një sërë aftësish që sigurojnë transparencën dhe llogaridhënien që publiku pret. Moduli i Marrëdhënieve me Publikun është hartuar për t'i ofruar drejtuesve të gjykatave, përfshirë gjyqtarët, gjyqtarin për median, administratorët e gjykatave dhe Nëpunësit për Marrëdhëniet me Median dhe Publikun (NMMP), instrumentet e planifikimit, hartimit, zbatimit, administrimit dhe vlerësimit të një plani gjithëpërfshirës komunikimi për gjykatën apo sistemin e tyre të gjykatave.

SHËNIME PËR LEKTORËT

Moduli i Marrëdhënieve me Publikun është një kurs që zgjat 24 orë dhe ofron një shqyrtim të detajuar të secilës prej Kompetencave Bazë të Marrëdhënieve me Publikun. Këto kapituj ofrojnë një kombinim të ndërgjegjësimit, zhvillimit të vetëvlerësimit të gjykatës, analizës së nevojave për komunikim, planifikimit të programit të komunikimit dhe teknikave për t'u përballur me median dhe për të pasur sukses në një mjedis mediatik gjithmonë e më konkurrues dhe sfidues. Ky modul do të ketë detyra individuale, punë në grupe, leksione dhe diskutime. Moduli ndahet në tre krerë.
Hyrje në Marrëdhëniet me Publikun - rëndësia e besimit publik dhe si ta përforcojmë atë.
Ligji për të drejtën e informimit- Duke detajuar kopetencat dhe detyrimet e koordinatorit për të drejtën e informimit.
Themelet e komunikimit – parimet bazë të komunikimit, aksesueshmëria e shërbimeve, politikat gjuhësore, dhe strukturat e marrëdhënieve me publikun në gjykata si dhe marrëdhëniet efikase me publikun kërkojnë 'njohuri për auditorin', të identifikohen palët me të cilat doni të komunikoni dhe mënyrën më të mirë për ta realizuar komunikimin.

Në fund të modulit, pjesëmarrësit duhet të kenë përmirësuar aftësitë e tyre të mëparshme të komunikimit dhe të ketë fituar teknika të reja komunikimi.

## AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Gjatë këtij moduli, procesi mësimor i pjesëmarrësve në trajnim do të mbështetet me materiale për lexim, leksione dhe aktivitete. Leksionet janë hartuar për të shtjelluar dhe zgjeruar më tej pikat kyçe të materialit konceptual dhe kanë për qëllim të qartësojnë edhe proceset e hapat e përdorura në material.

Për shkak të natyrës së materialit, ky kurs është shumë praktik dhe kërkon pjesëmarrje. Aktivitetet e pjesëmarrësve janë një nga pjesët më të rëndësishme të strukturës së kurrikulës, pasi përbëjnë instrumentet që lektorët mund të përdorin për të kuptuar nëse pjesëmarrësit në trajnim i kanë arritur rezultatet e përcaktuara në objektivat e të nxënit. Gjithashtu, aktivitetet e pjesëmarrësve janë instrumente për të siguruar që trajnimi, kursi apo sesioni të mos jetë thjesht informues, por edhe ndërveprues. Lektorët duhet të sigurohen që të gjithë pjesëmarrësit të aktivizohen plotësisht në çdo aktivitet.

Aktivitetet e pjesëmarrësve janë të shënuara në kuadrin e përmbajtjes dhe tregojnë kur duhet të përdoren. Çdo Aktivitet ka një faqe të parë që shpjegon si përdoret ushtrimi. Vetë aktivitetet janë në një (disa) faqe të veçantë(a) për të lejuar shumëfishimin. Stafi akademik është i inkurajuar të përfshijë strategji shtesë për të angazhuar dhe aktivizuar pjesëmarrësit gjatë përvojës të tyre edukuese, si për shembull, duke bërë pyetje mbi materialin përpara se ta shtjellojnë atë, dhe duke u kërkuar pjesëmarrësve të diskutojnë mbi materialin dhe të japin komente duke treguar këndvështrimin e tyre mbi temën, e kështu me radhë.

Pesë aktivitetet e përfshira në këtë modul janë: Aktiviteti 1 – Përmirësimi i besimit të publikut
Aktiviteti 2 – Prioritetet e komunikimit me komunitetin Aktiviteti 3 – koordinimi i organeve përgjegjwse për të drejtën e informimit
Aktiviteti 4 – Kontrolli i nivelit të të kuptuarit
Aktiviteti 5 – Vlerësim i plotësimit të nevojave të medias dhe publikut

OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Në përfundim të këtij moduli, pjesëmarrësit në trajnim do të jenë të aftë të:

Arrijnë të kuptojnë disa nga faktorët e ndryshëm që ndikojnë në perceptimin e publikut për gjykatat.
Kuptojnë rolin e mediave të ndryshme në formësimin e opinioneve individuale për sistemin gjyqësor.
Shqyrtojnë kontekstin gjithmonë në ndryshim të medias; si përdoret media dhe si mund të ndryshojë në të ardhmen e afërt dhe të largët.
Përcaktojnë përse është thelbësor perceptimi publik dhe komunikimi me komunitetin.
Zotërojnë katër parimet udhëheqëse të komunikimit efikas gjyqësor, verbalisht dhe me shkrim: aksesi, komunikimet profesionale, besueshmëria dhe përgjegjësia.
Bëjnë një "inventar të nivelit të kuptueshmërisë" së procedurave dhe proceseve të gjykatës nga një qytetar i thjeshtë.
Kuptojnë se si teknologjia dhe instrumentet moderne të medias mund t'i krijojnë mundësi gjykatave që të bëhen me të kuptueshme, më të aksesueshme dhe më të thjeshta në ofrimin e shërbimeve.
Hartojnë mekanizma për të qenë të pranishëm në komunitet me qëllim përmirësimin e besimit dhe besueshmërisë të publikut në gjykatën e tyre dhe në tërë sistemin e gjykatave në Shqipëri.
Hartojnë programe për edukimin e komunitetit me qëllim përmbushjen e objektivave për të qenë të pranishëm.

Kenë mundësinë të vlerësojnë informacionin që duhet të përçohet, si dhe nëse i duhet përçuar grupeve të caktuara brenda një komuniteti dhe/ose tërë komunitetit.
Mësojnë se si ta përçojnë këtë informacion në mënyrën më efikase tek auditorët e ndryshëm.
Kenë një botëkuptim bazë për median e lajmeve, përcaktojnë se si funksionojnë ato, kuptojnë se çfarë kërkon dhe çfarë i nevojitet medias.
Hartojnë në bashkëpunim me gjyqtarin e medias plane proaktive për forcimin e marrëdhënieve me median dhe të specializojnë aftësitë individuale për marrëdhëniet me median.
Kuptojnë praktikat më të mira se kur dhe si duhet të reagojnë, si të përballojnë situatat e krizës dhe të koordinojnë një çështje me rëndësi të madhe.

STRUKTURA

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 - 10:30 | Hyrje në Marrëdhëniet me Publikun |
| 10:30 - 12:00 | Ligji nr.96/2016 "Për statusin e gjyqtarëve dhe prokurorëve" |
| 13:00 - 15:00 | Ligji nr. 98/2016, nr.84/2016 per organizimin e gykatave |
| 15:00 - 16:00 | Ushtrime |
| **Dita 2** | |
| 09:00 - 11:00 | Ligji për të drejtën e informimit 119/2014 dhe Koordinatori për të drejtën e Informimit |
| 11:00 - 12:00 | Hartimi i përgjigjeve institucionale |
| 13:00 - 15:00 | Kategoritë e informacionit që bëhet publik pa kërkesë |
| 15:00 - 16:00 | Kompetencat e koordinatorit për të drejtën e informimit/ praktikë |
| **Dita 3** | |
| 09:00 - 11:00 | Themelet e komunikimit |
| 11:00 - 12:00 | Të kuptojmë mediat |
| 13:00 - 15:00 | Vlerësim i plotësimit të nevojave të medias |
| 15:00 -16:00 | Praktikë |

2024

# MODULI I ARKIVAVE GJYQËSORE

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për lektorët
Përshkrimi i trajnimit
Shënime për lektorët
Aktivitetet e pjesëmarrësve
Objektivat e mësimit
Struktura

Kreu i Parë: Arkivimi i dokumenteve shtetërorë
Aktiviteti 1:

Kreu i Dytë: Arkiva gjyqësore kuadri normativ
Aktiviteti 2: Pse është e rëndësishme?

Kreu i Tretë: Arkiva gjyqësore, aspekte praktike
Aktiviteti 3:

Aktiviteti 4: Të hartojmë një moto për gjyqësorin

## GUIDË PËR LEKTORËT
## PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Moduli i Arkivave Gjyqësore synon të rrisë njohuritë dhe aftësitë e nëpunësve civil gjyqësor (NCGJ) në tërësi dhe atyre që punonjësve të protokollit/arkivave të gjykatave në veçanti. Ngritja e kapaciteteve të punonjësve të arkivave të gjykatave kontribuon drejtpërdrejtë në rritjen e efikasitetit të punës arkivore, në modernizimin dhe përmirësimin e shërbimeve gjyqësore ndaj qytetarëve, në rritjen e transparencës, komunikimit dhe ndërveprimit ndërmjet institucioneve dhe këtyre të fundit me publikun e gjerë. Ky Modul hartohet me synim që të trajnojë punonjësit e protokollit dhe arkivave të gjykatave me qëllim që të ofrojë shërbime arkivore cilësore dhe efektive ndaj qytetarëve.

Nëpërmjet këtij Moduli NCGJ arkivistët pajisen me njohuri e kulturë juridike duke mësuar jo vetëm ligjshmërinë për arkivat, por edhe ligjshmërinë në një kontekst më të gjerë që ndërlidhet me ligjin për të drejtën e informimit, ligjin mbi sekretin shtetëror, ligjin për të dhënat personale, rregulloren e menaxhimit të arkivës gjyqësore etj. Njohja prej tyre e ndërthurjes me këto parashikime ligjore garanton cilësi dhe efikastet të shërbimit të gjykatës.

Ngritja e kapaciteteve të NCGJ që kryejnë detyra që lidhen me arkivat është parakusht edhe për zhvillimin e standardizimit të veprimtarisë arkivore. Ky proces që përfshin terminologjinë dhe dixhitalizimin e dokumenteve arkivore nuk mund realizohet pa përgatitje profesionale e metodike të arkivistëve. Pa përpunim tekniko-shkencor të dokumentacionit arkivor nuk ka dixhitalizim të tij. Këto dy elemente thelbësore të punës arkivore, përgatitja metodiko-profesionale e arkivistëve dhe përpunimi tekniko-shkencor i dokumentacionit arkivor janë të ndërvarura me njëra-tjetrën dhe kyçi i rezultatit në fushën e arkivistikës.

Kurrikula e trajnimit bazohet në përvojën e mbledhur gjatë viteve të funksionimit të sistemit arkivor gjyqësor nga ana e Arkvit Shtetëror të sistemit gjyqësor, bazuar në kuadrin ligjor në fuqi duke mundësuar një ndërthurje të aspekteve teorike dhe praktike të punës. Gjithashtu një vend të veçantë zë edhe pasqyrimi i standardeve ndërkombëtare në këtë fushë. Moduli përbëhet nga (3) kapituj dhe një numër çështjesh për diskutim dhe aktivitetesh (ushtrimesh praktike). Në shërbim të përditësimit dhe rifreskimit të njohurive të gjitha materialet do t'ju vihen në dispozicion pjesëmarrësve, lektorët do të kujdesen të mbajnë shënim të gjitha problematikat e ngritura nga pjesëmarrësit gjatë trajnimit.

## SHËNIME PËR LEKTORËT

Lektorët që do angazhohen në trajnimin e Modulit të Arkivave Gjyqësore duhet të jenë profesionistë që kanë një përvojë praktike në menaxhimin e arkivave gjyqësore dhe administrimin gjyqësor në tërësi. Ata duhet të kenë njohuri për bazën ligjore konceptet që lidhen me arkivën gjyqësore, metodat e përdorura për arkivimin, strukturën e gjykatës, mënyrën e funksionimit dhe menaxhimit të rrjedhës së çështjes.

Është i detyrueshëm edhe një botëkuptim i plotë i kuadrit të të gjitha kompetencave bazë të kurrikulës në tërësi. Moduli i Arkivave Gjyqësore dhe modulet e tjera të Programit të Trajnimit Fillestar dhe Vazhdues të NCGJ janë të organizuara në mënyrë të njëjtë dhe kompetencat e tjera bazë mbështeten pikërisht në qëllimet, të cilave u shërbejnë. Si rrjedhojë, lektorët duhet të jenë të aftë t'i lidhin qëllimet me kompetencat e tjera bazë.

Lektorët duhet të kenë aftësi të zhvilluara prezantimi dhe lehtësimi/diskutimi në grup. Ata duhet të kenë praktikë në mësimdhënie. Është thelbësore aftësia e tyre për t'i lidhur konceptet ligjore me çështjet e përditshme të arkvimit gjyqësor.

## AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Aktivitetet janë përgatitur për të rritur njohuritë dhe aftësitë e pjesëmarrësve në lidhje me rëndësinë e arkivimit si proces dhe arkives si strukturë e gjykatës. Pjesëmarrësit nëpërmjet aktiviteteve do të ndërgjegjësohen në lidhje me shërbimet që jepen nga arkiva si një element shumë i rëndësishëm i të gjithë shërbimeve që jep gjykata ndaj qytetarëve.

Aktiviteti i Parë synon të rrisë vetëdijen e pjesëmarrësve në lidhje me rolin dhe funksionin e arkivës brenda gjykatës. Ekziston një perceptim në shumë gjykata që puna dhe funksioni i arkivistit nuk vlerësohet sa duhet, duke mos qenë një pozicion atraktiv. Për këtë qëllim, pjesëmarrësit do të ftohen në një bashkëbisedim që do të analizojë funksionin e arkivës në funksion të qëllimeve të gjykatës në tërësi. Bashkëbisedimi synon të evidentojë peshën e kësaj hallke të shërbimeve të gjykatës, sfidat dhe zgjidhje të mundshme për të përmirësuar kushtet e punës dhe performancën në tërësi.

Aktiviteti i Dytë fokusohet tek zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me kuadrin ligjor, kuptimin e drejtë të parashikimeve ligjore në funksion të kryerjes së detyrave të përditshme si për sa i takon lëvizjes së dosjes në arkivë mbi kërkesën e gjyqtarit apo sekretares gjyqësore ashtu edhe në lidhje me ndërveprimin me publikun. Aktiviteti do të zhvillohet në në formën e prezantimit të kazuseve (situatave të ndryshme). Kazuset që do të diskutohet lidhet me shkelje të mundshme të Ligjit për Arkivat dhe/ose akteve të tjera nënligjore. Pjesëmarrësit do të ndahen në disa grupe dhe duhet të analizojnë shkeljen e mundshme të kryer nga NCGJ. Pjesëmarrësve do t'u drejtohen disa pyetje që lidhen me kuadrin ligjor, me rëndësinë e respektimit të parashikimeve procedurale për lëvizjen e dosjes dhe gjurmueshmërinë e arsyes pse ka lëvizur dosja.

Aktiviteti i Tretë synon të zhdërvjelltësojë pjesëmarrësit në lidhje me evidentimin dhe ndarjen e dokumenteve që plotësojnë kriteret për ruajtjen e përhershme dhe atyre që nuk i plotësojnë. Kategorizimi i çështjeve është pjesë thelbësore e punës së arkivistit. Prandaj arkivisti duhet të familjarizohet në lidhje me rastet/objektet e çështjeve sipas listës së afateve të ruajtjes. Aktiviteti do të zhvillohet i ndarë në grupe pune. Pjesëmarrësve të secilit grup do t'i shpërndahen

kopje të faqeve të para të vendimeve të ndryshme, që mundësojnë evidentimin dhe kategorizimin sipas afateve të ruajtjes se përhershme. Pjesëmarrësve do t'ju kërkohet ti plotësojnë ato dhe të argumentojnë përkatësisht kategorizimin.

## OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Në përfundim të trajnimit, NCGJ do të jetë i/e aftë:

- Të njohë legjislacionin përkatës për arkivat dhe të orientohen lehtësisht në kuadrin ligjor që rregullon fushën e arkivimit dhe dokumentimit të dosjeve përkatëse, që të ruhen dhe të dorëzohen në Arkivin Shtetëror të Sistemit Gjyqësor (ASHSGJ);
- Të zhdërvjelltësohen në kryerjen e aktiviteteve të përditshme të vetë-sistemimit, duke përfshirë inventarizimin e dokumenteve dhe dorëzimin e tyre në arkiv;
- Të menaxhojë kohën në mënyrë që të realizojë një normë ditore, sipas normave të përcaktuara nga Këshilli i Lartë i Arkivave për sistemimin e dokumenteve në dosje;
- Të njohë listën tip me afatet për ruajtjen e dokumenteve me Rëndësi Historike Kombëtare (RHK) dhe të dijë të përdorë tabelën e RHK.
- Të përgatisë listën e materialeve që janë për t'u asgjësuar dhe të atyre për ruajtje, bazuar në afatet e ruajtjes, e përcaktuar në RHK.
- Të njohë procedurat dhe problemet që lidhen me ruajtjen e dokumenteve, si siguria, vula, regjistri i protokollit dhe mbrojtja e zyrës në përgjithësi, e cila përfshin sigurinë ndaj zjarrit, lagështirës, sistemin e ajrimit etj.

**STRUKTURA**

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 – 09:30 | Përshkrim i përgjithshëm i modulit<br>Kreu i Parë: Rëndësia e arkivave; parimet që duhet të udhëheqin arkivistin |
| 09:30 – 10:30 | Aktiviteti 1: Analizimi i funksionit të arkivës në funksion të qëllimeve të gjykatës |
| 10:30 – 11:00 | Kreu i Dytë: Kuadri ligjor për arkivat |
| 11:30 – 12:30 | Aktiviteti 2: Rritja e vetëdijes në lidhje me rëndësinë e njohjes së kuadrit ligjor |
| 13:30 – 14:30 | Kreu i Tretë: Aspekte praktike të arkivës gjyqësore |
| 14:30 – 16:00 | Aktiviteti 3: Evidentimin dhe ndarja e dokumenteve që plotësojnë kriteret për ruajtjen e përhershme dhe atyre që nuk i plotësojnë. |

## KREU I PARË : RËNDËSIA E ARKIVAVE

Arkivat informojnë për trashëgiminë e vendit, si në funksion dhe interes të jetës së brendshme, ashtu dhe për jetën dhe rolin e një vendi, në kuadrin e zhvillimeve ndërkombëtare në rrjedhën e kohës. Individi dhe shoqëria i rregullojnë marrëdhëniet ndërmjet tyre me anë të dokumentacionit. Shoqëria e njeh dhe i referohet individit nisur nga të dhënat e regjistrave. Ekzistojnë lloje të ndryshme regjistrash që kryejnë funksioneve të ndryshme të tilla si:

- Regjistri për lindjet,
- Regjistri për vdekjet,
- Regjistri për prejardhjen,
- Regjistri gjendjes civile
- Regjistri për punësimin etj.

Marrëdhëniet individ-shoqëri-shtet lidhen ngushtësisht me miradministrimin, besueshmërinë dhe mënyrën e shfrytëzimit të dokumentacionit/arkivave. Sa më koherent, funksional dhe i mbrojtur të jetë sistemi arkivor, aq më i arrirë do të jetë raporti individ-shoqëri-shtet, aq më e zhvilluar do të jetë shoqëria dhe me e plotë vendosja e shtetit të së drejtës.

Reforma në Drejtësi u shoqërua me ndryshime dhe zhvillime në sistemin e drejtësisë. Kjo Reformë pa dyshim që ndikoi edhe në zhvillimet në fushën e arkivave. Pra institucionet gjyqësore reformohen së bashku me memorjen e tyre dokumentare.

Shërbimi i arkivit gjyqësor mban dhe administron dokumentacionin gjyqësor, i cili përfshin dosje, regjistra dhe akte të tjera gjyqësore, si dhe akte që lidhen me veprimtarinë administrative të gjykatës, në përputhje me legjislacionin në fuqi për arkivat shtetërorë. Shërbimi i arkivit gjyqësor bashkëpunon me ASHSGJ për ruajtjen, përpunimin dhe administrimin e dokumentacionit gjyqësor.

Në këndvështrimin e përvojës arkivore dhe realitetin arkivor të fond krijuesve të sistemit gjyqësor është fakt se ka dy tipologji dokumentesh arkivore që këta fond krijues prodhojnë:

1. Dokumentet administrative, dokumente hyrëse dhe dalëse që regjistrohen në regjistrin e korrespondencës të fond krijuesit. Kjo kategori dokumentesh kanë një metodikë

përpunimi tekniko-shkencor sipas përcaktimeve të Ligjit nr.9154, datë 06.11.2003" Për Arkivat" dhe Normave Tekniko Profesionale të Metodologjike të Shërbimit Arkivor në Republikën e Shqipërisë. Ky proces që finalizohet me inventarë.

2. Dokumentet gjyqësore dhe hetimore të hartuara gjatë proceseve gjyqësore dhe hetimore të gjykatave dhe prokurorive.

ASHSGJ ka për detyrë transferimin, evidentimin, ruajtjen, përpunimin e shërbimin e dokumenteve arkivore, gjyqësore e hetimore me ruajtje të përhershme të cilat mbarojnë afatin ligjor të ruajtjes dhe shërbimit pranë fond krijuesit. Ky institucion për të garantuar mbarëvajtjen e punës së tij duhet të bashkëpunojë ngushtë me gjykatat dhe NCGJ të dedikuara për këto çështje.

## PARIMET QË DUHET TË UDHËHEQIN ARKIVISTIN

Arkivistët trajtojnë, përzgjedhin dhe mirëmbajnë arkivat në kontekstin e tyre historik, juridik dhe
administrativ, duke respektuar prejardhjen e tyre, si dhe duke ruajtur dhe bërë të qarta lidhjet e tyre të përbashkëta në këtë prejardhje. Arkivistët duhet të jenë objektivë dhe të paanshëm. Ata nuk i nënshtrohen trysnive (të administratës, të politikës etj.) për të fshehur ose manipuluar dokumentet. Arkivistët klasifikojnë, përzgjedhin dokumentet arkivore, duke respektuar kontekstin e tyre historik, vlerat juridike dhe administrative, prejardhjen dhe vlerat individuale. Arkivistët ruajnë autenticitetin (vërtetësinë) e dokumenteve gjatë përpunimit, ruajtjes dhe shfrytëzimit.

Mbi të gjitha, arkivistët zbatojnë disa parime unike të arkivistikës, si:

- ✓ Pandashmëria e fondeve;
- ✓ Ruajtja e lidhjeve natyrore për krijimin e dokumenteve;
- ✓ Hartimin dhe zbatimin e skemave të klasifikimit në përputhje me natyrën e institucioneve fond-krijuese (p.sh, kronologji-strukturë) dhe të vetë dokumenteve;
- ✓ Përshkrim shkencor dhe lakonik të përmbajtjes së dokumenteve, si dhe inventarizim të sigurtë e të pandryshueshëm të gjendjes të tyre fizike;

- ✓ Vendosja në një rend të tillë dhe përdorimi i mjeteve të informacionit, për t'i bërë
  lehtësisht të shfrytëzueshme dokumentet;

Puna arkivore është veprimtari subjektive, por e mbështetur në parime shkencore objektive. Arkivisti jo vetëm që nuk mund të ndërhyjë në origjinalitetin e dokumenteve, por dhe nuk mund të prishë lidhjet natyrore të tyre. Arkivisti ka rol aktiv për ruajtjen fizike të dokumenteve (p.sh: në përzgjedhjen e mjediseve të ruajtjes, projektimin e ndërtimeve për arkivat etj.).
Arkivistët lehtësojnë hyrjen, shfrytëzimin dhe komunikimin e arkivave. Arkivistët u shërbejnë interesave të të gjithëve dhe shmangin përfitimin e përparësive në mënyrë të padrejtë për veten e tyre ose për këdo. Në të njëjtën kohë arkivisti duhet të kujdeset që të mënjanojë çdo formë diskriminimit në shërbimin arkivor në raportin shtet-individ,
duke respektuar rregullat dhe normat profesionale si dhe kuadrin ligjor që rregullon punën në sistemin e arkivave në Shqipëri.

**AKTIVITETI 1:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Rritja e vetëdijes së pjesëmarrësve në lidhje me rolin dhe funksionin e arkivës brenda gjykatës; Analizimi i funksionit të arkivës në funksion të qëllimeve të gjykatës.

**Udhëzime:** Aktiviteti do të zhvillohet në formën e një bashkëbisedimi. Pjesëmarrësve do t'u drejtohen disa pyetje që lidhen me kuadrin ligjor.

- A ekziston vetëdije mbi rëndësinë e arkivave në funksion të qëllimeve të gjykatës?
- Si vlerësohet puna e arkivistit brenda gjykatës? Çfarë peshe dhe vlerësimi marrin këto detyra?
- Evidentoni sfidat e punës së arkivistit?

**Burime dhe referenca:** Si burime mund të shërbejnë parashikimet ligjore dhe problematikat e evidentuara nga lektori.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

## KREU I DYTË: KUADRI LIGJOR NË FUQI

Kuadri ligjor në fuqi që rregullon fushën e arkivës gjyqësore përbëhet nga:

(i) Ligji nr.9154 datë 06.11.2003 "Për arkivat",

(ii) VKM nr.888, datë 31.12.2019
"Për organizimin dhe funksionimin e Arkivave Shtetërore të Sistemit Gjyqësor",;

(iii) Urdhër nr 46, datë 15.06.2022 i Ministrit të Drejtësisë "Rregullorja mbi Metodikën dhe Tipologjinë e Menaxhimit të Arkivës Gjyqësore";

(iv) Kodi Deontologjik;

(v) si edhe akte të tjera nënligjore të miratuara nga ASHSGJ.

### (i) Ligji "Për Arkivat"

Ligji "Për Arkivat" duhet kuptuar si një përpjekje për demokratizim dhe integrimin e arkivave në një rrafsh më të gjerë ligjor të shtetit. Ligji krijoi hapësira ligjore komunikimi me qytetarët dhe institucionet, lidhur me arkivat duke krijuar kushte ligjore për demokratizimin e shërbimit të arkivave, duke përgatitur perspektivën për të qenë shërbim publik. Ligji parashikon një sërë parimesh që lidhen me shërbimin e arkivave gjyqësore.

- ✓ E drejta e qytetarit dhe e drejta e komunitetit;
- ✓ E drejta për informim dhe e drejta për rezervim;
- ✓ E drejta për këshillim, e drejta për botim;
- ✓ E drejta për transparencë dhe e drejta e qytetarit për mbrojtje të jetës personale (privatësi);
- ✓ E drejta për informacion dhe e drejta për dokument;
- ✓ Teknologji të reja informimi, parime klasike për ruajtjen e dokumentit;
- ✓ E drejta e promocionit dhe e drejta e proteksionit;

Ligji përcakton në mënyrë të plotë dhe ligjore përcaktimin arkivor juridik të përmbajtjes së "Fondi Arkivor Kombëtar", shtrirjen e këtij koncepti në kohë e në vend, pandryshueshmërinë e tij nga pikëpamja pronësore dhe konsideratën përfundimtare shteruese, si pjesë e ''Trashëgimisë Historiko-Kulturore". Ligji përkufizon terminologjikisht statusin e arkivave që funksionojnë sipas tipologjisë së dokumentit (audio vizuale, teknike etj.) dhe përkufizon

statusin e arkivave private. Ligji ri-interpreton të drejtat e qytetarëve për tu njohur pjesërisht me informacionin e klasifikuar. Më tej, sanksionohet detyrimi i institucionit për të refuzuar kërkimin vetëm në mbështetje të referencave ligjore dhe e drejta e qytetarëve për ankimim e gjykim.

**(ii) VKM "Për organizimin dhe funksionimin e Arkivit Shtetërore të Sistemit Gjyqësor"**

Bazuar në këtë VKM është themeluar ASHSGJ si institucion publik buxhetor në varësi të ministrit të Drejtësisë. Vendimi përcakton detyrat dhe funksionet e përgjithshme të këtij institucioni, kompetencat që ushtron Drejtori i ASHSGJ dhe raportin me Ministrinë e Drejtësisë dhe Drejtorinë e Përgjithshme të Arkivave.

**(iii) Rregullorja mbi metodikën dhe tipologjinë e menaxhimit të arkivës gjyqësore**

Qëllimi i rregullores është përcaktimi i menaxhimit të arkivave gjyqësore nëpërmjet unifikimit të teknikave që lidhen me krijimin, përdorimin, ruajtjen dhe asgjësimin e dosjeve gjyqësore, regjistrave dhe dokumentave të tjerë që lidhen me punën e gjykatës dhe prokurorisë. Kjo rregullore synon rritjen e eficesës së punës në arkivave dhe për pasojë rritjen e transparencës në sistemin gjyqësor. Nga pikëpamja e punës së përditshme, përcaktimet e kësaj Rregullore marrin vlerë të veçantë.

Rregullorja përcakton dokumentacion arkivor gjyqësor, që përbëhet si më poshtë:

- ✓ Dosjet gjyqësore dhe hetimore, dosje të mbyllura me vendime të formës së prerë nga ana e gjykatave për cështjet penale, civile, tregtare dhe kategori të tjera cështjesh gjyqësore;
- ✓ Regjistrat, indekset, protokollet dhe librat e gjykatës apo prokurorisë;
- ✓ Dokumentat ekonomiko-financiare të gjykatës dhe prokurorisë;
- ✓ Dokumentacioni i korrispondences se gjykatave dhe prokurorive me institucione të tjera;
- ✓ Urdhërat e brendshëm të gjykatës dhe prokurorisë, statisktikat dhe lista e gjykimeve dhe hetimeve si edhe çdo dokument tjetër që disponon gjykata.

Rregullorja sqaron më tej konceptin e dosjeve fizike të gjykatës, të cilat përfshijnë dosjet e çështjeve gjyqësore e hetimore, regjistrat dhe indekset dhe dokumentat e tjerë të menaxhimit, raportet statistikore dhe korrespondencën me institucione apo avokatë. Dosjet fizike klasifikohen në ato të çështjeve aktive dhe çështjeve të mbyllura. Në rastin e dosjeve fizike të çështjeve aktive, dosja mbahet në mjediset e gjykatës apo prokurorisë në mënyrë që të jetë e aksesueshme për personelin. Ndërsa, në rastin e dosjeve fizike të çështjeve të mbyllura, dosja arkivohet pasi është rregjistruar vendimi i formës së prerë.

Dosjet vlerësohen në ato me periudhë të përhershme ruajtje të cilat transferohen pranë ASHSGJ, dhe ato me periudhë të përkohëshme ruajtje të cilat pasi kanë përmbushur afatin e ruajtjes, asgjësohen.

Grupimi tjetër është ai i dosjeve elektronike, i cili përfshijnë informacionin dhe imazhet e skanuara të dosjeve fizike që janë futur drejtpërdrejtë në një sistem të automatizuar të menaxhimit të çështjeve.

Në lidhje me dokumentat e tjera, ku mund të përfshihen aktet administrative, do të arkivohen vetëm kur janë të vlefshme për arsye ligjore, politike, ekonomike, historike dhe kulturore.

Më tej, Rregullorja cilëson si institucionin kompetent të menaxhimit të informaciont dhe dosjeve ASHSGJ, i cili kontrollon veprimtarinë e rrjetit arkivor të sistemit gjyqësor për zbatimin e kërkesave të akteve ligjore e nënligjore që rregullojnë veprimtarinë akrivore të gjykatave dhe prokurorive.

ASHSGJ nëpërmjet drejtimit të Komisionit Epror të Ekspertizës së Sistemit Gjyqësor mbikqyr veprimtarinë e Komisioneve të Ekspertizës të gjykatave dhe prokurorive që transferojnë dokumentat dhe procesin e asgjesimit. Me kërkesë të ASHSGJ, gjykata apo prokuroria, mund të hapë dosjet për publikun ose të lejojë individë të konsultojnë dokumentet para skadimit të periudhës së mospublikimit, nëse përmbushen disa kushte. Komisioni Epror është organi më i lartë kolegjial që merr vendime për miratimin e listave të përcaktimit të vlerës së ruajtjes dhe asgjësimit të dokumentacionit arkivor gjyqësor dhe hetimor të gjykatave dhe prokurorive.

**(iv) Kodi Deontologjik**

Kodi Deontologjik i arkivistëve", miratuar nga Asambleja e Përgjithshme e Këshillit Ndërkombëtar të Arkivave, (1996) unifikon, sensibilizon, ndihmon, në përgjithësi të gjithë nëpunësit e kësaj fushe dhe në veçanti arkivistët e rinj, të cilët administrojnë, ruajnë, klasifikojnë dhe krijojnë mundësitë e shfrytëzimit të arkivave. Ai përbën një kuadër etik pune për arkivistët. Gjithësesi ky Kod nuk ofron zgjidhje specifike për probleme të veçanta, por ndihmon profesionin e arkivistit me disa parime e rregulla, për një punë me nivel të lartë, siguron integritetin e tyre në këtë detyrë kaq të rëndësishme të veprimtarisë së shtetit, si dhe ruan trashëgiminë historike kombëtare. Kodi kërkon që arkivistët të ruajnë integritetin e arkivave, të sigurojnë besueshmërinë e tyre, si një dëshmi e së kaluarës së gjatë, e cila meriton besim, të respektojnë të drejtat dhe interesat e fond-krijuesve të dokumenteve me ato të përdoruesve.

**AKTIVITETI 2:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me kuadrin ligjor, kuptimin e drejtë të parashikimeve dhe rritja e vetëdijes në lidhje me rëndësinë e njohjes së kuadrit ligjor.

**Udhëzime:** Aktiviteti do të zhvillohet në formën e prezantimit dy kazuseve. Kazusi që do të diskutohet lidhet me shkelje të mundshme të Ligjit për Arkivat dhe/ose akteve të tjera nënligjore. Në njërin rast NCGJ nxjerr dokumentin nga arkiva dhe ia dorëzon një personi që nuk ka qenë palë në gjykim dhe nuk paraqet prokurë.

Në një rast tjetër dokumenti i jepet personit që ka qenë palë/ose ka prokurë por NCGJ 'harron' të arkëtoj tarifën e parashikuar nga akti nënligjor.

Në një rast tjetër, mbi kërkesën të shprehur me gojë të gjyqtarit apo sekretares gjyqësore të gjyqtarit, NCGJ i arkivës nxjerr (lëviz dokumentacion) të arkivës dhe ia jep gjyqtarit apo sekretares gjyqësore.

Pjesëmarrësit do të ndahen në disa grupe dhe duhet të analizojnë shkeljen e mundshme të kryer nga NCGJ. Pjesëmarrësve do t'u drejtohen disa pyetje që lidhen me kuadrin ligjor.

- A përbën sjellja e arkivistit shkelje ligjore me pasoja inicimin e një shkelje disiplinore?
- Si duhet të ishte sjellë NCGJ në këtë rast?

**Burime dhe referenca:** Si burime mund të shërbejnë parashikimet ligjore dhe problematikat e evidentuara nga lektori.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

## KREU I TRETË: ASPEKTE PRAKTIKE TË ARKIVËS GJYQËSORE

### Puna ditore e arkivistit gjyqësor

Në mënyrë të përmblëdhur zyra e sekretari-arkivit në gjykatë ka këto funksione kryesore:

- ✓ Koordinuese;
- ✓ Evidentuese;
- ✓ Çertifikuese juridike;
- ✓ Kontribut në dhënien e shërbimeve të gjykatës;
- ✓ Edukuese e administratës në kulturën e punës me aktet zyrtare (dokumentet);
- ✓ Përpunuese shkencore e dokumenteve që krijohen në institucion, duke i klasifikuar ato në grupimet më racionale për tu shfrytëzuar nga publiku dhe administrata;
- ✓ Administruese dhe ruajtje e arkivit;
- ✓ Përgatitëse dhe lehtësuese për shfrytëzim.

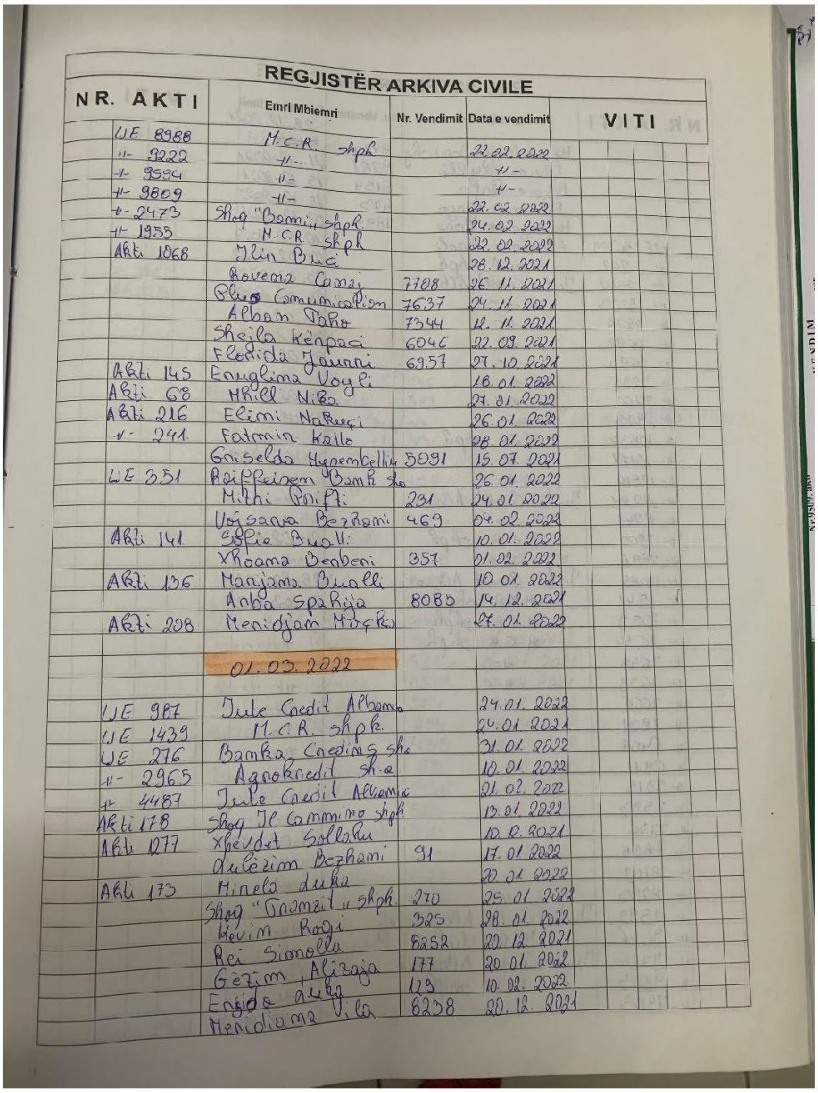
Puna e përditshme e arkivistit nënkupton bashkëpunim dhe bashkëveprim brenda strukturave të gjykatës duke qenë hallka e fundit e zhinxhirit të rrjedheës së çështjes, por edhe me publikun (palët e procesit, avokati).

Pikërsëpari arkivisti 'hyn në lojë' pas përfundimit të procesit gjyqësor dhe marrjes së formës së prerë të vendimit, sipas ligjit. Në arkivë hyn çdo ditë një numër shumë i madh dosjesh. Detyrat që kryen arkivisti nënkuptojnë marrjen në dorëzim të dosjes (për ta bërë gati për arkivim), regjistrimin përkatës fillimisht në regjistrin e marrjes së dosjeve në dorëzim, duke u shënuar me shkrim dorë të qartë emër dhe mbiemri i palëve, numri dhe data e vendimit, si dhe dosjet që mund të jenë administruar brenda saj. Më tej, arkivisti kujdeset të ndajë dosjen sipas viteve dhe objektit të çështjes, apo kërkesës së gjykimit.

Dosjet vendosen në rafte sipas lidhjeve dhe numrit te serisë. Arkivisti sigurohet të hedhë të dhënat përkatëse në database, sipas viteve përkatëse.

Më poshtë prezantohet një shembull i një regjistri të plotësuar i çështjeve civile.

Shënimi "Akti" i referohet kërkesave. Kurse "VE" nënkupton vendim.



REGJISTËR ARKIVA CIVILE

| NR. AKTI | Emri Mbiemri | Nr. Vendimit | Data e vendimit | VITI |
|---|---|---|---|---|
| UE 8988 | M.C.R. shpk | | 22.02.2022 | |
| -"- 9222 | -"- | | -"- | |
| -"- 9594 | -"- | | -"- | |
| -"- 9809 | -"- | | 22.02.2022 | |
| -"- 2473 | Shog "Bami" shpk | | 24.02.2022 | |
| -"- 1955 | M.C.R. shpk | | 22.02.2022 | |
| Akti 1068 | Ilin Buci | | 28.12.2021 | |
| | Rovena Canaj | 7708 | 26.11.2021 | |
| | Plus Communication | 7637 | 24.11.2021 | |
| | Alban Taho | 7344 | 12.11.2021 | |
| | Shejla Kënpaci | 6046 | 22.09.2021 | |
| | Florida Jaunri | 6957 | 27.10.2021 | |
| Akti 145 | Enuglina Voyli | | 18.01.2022 | |
| Akti 68 | Mhill Nika | | 27.01.2022 | |
| Akti 216 | Elimi Nakuçi | | 26.01.2022 | |
| -"- 241 | Fatmin Kallo | | 28.01.2022 | |
| | Griselda Hypembellin | 5091 | 15.07.2021 | |
| UE 351 | Raiffeisen Bank sh.a | | 26.01.2022 | |
| | Mithi Prifti | 231 | 24.01.2022 | |
| | Vojsava Bezhani | 469 | 04.02.2022 | |
| Akti 141 | Sofie Bualli | | 10.01.2022 | |
| | Xhoana Benberi | 357 | 01.02.2022 | |
| Akti 136 | Marjana Bualli | | 10.01.2022 | |
| | Anba Spahija | 8085 | 14.12.2021 | |
| Akti 208 | Menidjan Moçka | | 27.01.2022 | |
| | 01.03.2022 | | | |
| UE 987 | Jule Credit Albania | | 24.01.2022 | |
| UE 1439 | M.C.R. shpk. | | 24.01.2021 | |
| UE 276 | Banka Credins sh.a | | 31.01.2022 | |
| -"- 2965 | Agrokredit sh.a | | 10.01.2022 | |
| -"- 4487 | Jule Credit Albania | | 21.02.2022 | |
| Akti 178 | Shog Il Cammino shpk | | 13.01.2022 | |
| Akti 1277 | Xhevdet Sollaku | | 10.12.2021 | |
| | Dulëzim Bezhani | 91 | 17.01.2022 | |
| Akti 173 | Minela Duka | | 20.01.2022 | |
| | Shog "Tranzit" shpk | 270 | 25.01.2022 | |
| | Kevin Rogi | 325 | 28.01.2022 | |
| | Rei Simolla | 8252 | 20.12.2021 | |
| | Gëzim Alizaja | 177 | 20.01.2022 | |
| | Enjida Duka | 129 | 10.02.2022 | |
| | Meridiana Vila | 8238 | 20.12.2021 | |

Parakusht për kryerjen e këtyre detyrave është njohja e mirë e fjaloritit arkivor (domethënies së emërtimeve apo dokumenteve) përkatësisht për çështjet civile dhe penale.

*Çështjet civile*

| Emërtimi | Shpjegimi |
|---|---|
| **Indekse** | Regjistri alfabetik i palëve paditese sipas dorëzimit të padisë në gjykatë. |
| **Kodekse** | Lidhja e 100 vendimi në një libër të vetëm, mbasi vendimet kanë marrë formë të prerë. |
| **Regjistra Themeltar** | Regjistri i regjistrimit të padive në momentin e dorëzimit në gjykatë |

| | |
|---|---|
| **Regjistrat e Marrjes ne Dorezim te Dosjeve** | Regjistri manual i arkivës, në të cilin shënohen të gjitha dosjet të cilat futen në arkivë. |
| **Regjistrat e Lejim Votimi** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistrat e Kërkesave Civile** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistrat e Urdherave të Ekzekutimit** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistrat e OJF** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistrat e Perjashtimeve** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistrat e Urdherave te Mbrojtjes** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Numrator** | Regjistri i numërtimit të dosjeve të themelit, të cilat mbasi shpallet vendimi, numërtohet. |

*Çështjet penale*

| Emertimi | Shpjegimi |
|---|---|
| **Indekse** | Regjistri alfabetik sipas emrit të të pandehurit. |
| **Kodekse** | Lidhja e 100 vendimi në një libër të vetëm, pasi vendimet kanë marrë formë të prerë. |
| **Regjistra Themeltar** | Regjistri i regjistrimit të dosjeve hetimore në momentin e dorëzimit në gjykatë. |
| **Regjistra Masa Sigurimi** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistra Kerkesa Penale** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Regjistra Ushtarak** | Ka të njëjtin funksion si regjistri themeltar |
| **Numrator** | Regjistri i numërtimit të dosjeve të themelit, të cilat pasi shpallet vendimi, numërtohet |
| **Numrator Ushtarak** | Ka të njëjtin funksion si numratori i vendimeve penale |

Më tej pjesë e detyrave të arkivistit është edhe nxjerrja e formularëve të marrë nga përdoruesit e gjykatës e konkretisht nga aplikimi i qytetarëve, avokat etj., dhe shkresat e gjyqtarëve në lidhje me nxerrjen e dosjeve. Dosjet e kërkuara nga gjyqtarët sipas proçedurës hapet nën dosje

me të dhënat e dosjes origjinale dhe pasqyrimi në librin e posaçëm të shpërndarjes së dosjeve tek gjyqtarët sipas nënshkrimit nga sekretaret e seancave.

Lidhur me formularët e marra nga përdoruesit e gjykatës, nxirren dosjet sipas të dhënave të formularëve dhe bëhet fotokopje e akteve të kërkuara, ose dosjet vihen në dispozicion të palëve për studim dhe më pas për fotokopje të aktet e kërkuara. Arkivisti kujdeset të bëj verifikimin në index sipas emrave dhe viteve të dhëna në formular nga palët, dhe më pas nxjerrja e kodex-ve dhe fotokopjimi i vendimit të gjetur.

Pjesë e punës së arkivistit në gjykatë është edhe procesimi i shkresave të marra nga protokolli sipas siglimit të bërë nga kancelari. Kryesisht kjo nënkupton përpunimin e shkresave me gjetjen e dosjeve përkatëse, në shumë raste dhe me gjetjen e numrave në sistemin e ARKIT të gjykatës ose fotokopje e dosjes së kërkuar apo kthim përgjigje.

Nga arkivisti kërkohet edhe përmbushja e detyrave që lidhen me pritjen e publikut. Përdoruesit e gjykates shpesh janë të paqartë në lidhje me plotësimin e formularit të aplikimit për akte në arkivën e gjykatës që kërkohen sipas Ligjit për Arkivat dhe adresohen tek zyra e arkivës së gjykatës. Arkivisti duhet të orientojë përdoruesit në plotësimin e formularit. Më tej, kujdeset të vërë në dispozicion dosjet kërkuara nga palët apo avokatët, për studim në asistencën e punonjësit të arkivës, duke u saktësuar aktet që ju nevojiten dhe më pas vijojmë me fotokopje dhe dhënien e tyre sipas proçedurës.

## Afatet e ruatjes

ASHSGJ ka miratuar formatet e listave tip të dokumenteve gjyqësore që arkivohen në gjykata. Në secilën listë tip përcaktohen në mënyrë të artë afatet e ruajtjes së dokumetave, dosjeve, rregjistrave dhe dokumenteve gjyqësore që arkivohen në gjykata.
Secila nga kategoritë ka një numër seriali që duhet vendosur si referencë. Për çështjet civile numri i referencës është për shembull 2-001 dhe vijon.

Për **çështjet civile** vlejnë këto afate:

- Çdo dosje në të cilat trashëgimia, atësia, birësimi, apo të drejtat dhe pronësia mbi pasuritë e patundshme ndikohen nga vendimi penal ruhen përgjithmonë;

- Padi kontratuale të tjera, të gjitha çështjet e tjera civile dhe familjare ruhen për 20 vjet;
- Padi kundërshtimi veprimi përmbarimor dhe dosje të tjera civile (çështje të pushuara, kërkesa, kërkesa autorizimesh etj.) ruhen për 15 vjet;

Për **çështjet penale**, kriter përcaktues në numrin e serisë në dosjet penale është dënimi maksimal i parashikuar në Kodin Penal për veprën penale të kryer. Në rastin kur i dënuari ka kryer më shumë se një vepër penale kriter përcaktues për numrin e serisë në dosjet penale është vepra penale me e rëndë.

Konkretisht vlejnë këto afate:

- Çështje penale ku është dhënë dënimi i përjetshëm, çështjet penale që për shkak të specifikës paraqesin rëndësi historike kombëtare (pavarësisht nga masa e dënimit të dhënë në vendimin gjyqësor) si çështje penale për krime kundër shtetit, kundër njerëzimit, që lidhen me aktet terroriste, çështjet penale ku subjekte të veprës penale janë funksionarë të lartë shtetërorë, funksionarë të sistemit gjyqësor, të zgjedhur vendorë, nëpunës publikë vendas dhe të huaj, persona që ushtrojnë funksione publike, çështje penale që kanë të bëjnë me pavarësinë dhe rendin kushtetues, sekretin shtetëror, ruhen përgjithmonë.
- Çështjet penale në të cilat është dhënë dënimi maksimal me burgim mbi 15 deri në 30 vjet, ruhen 30 vjet-45 vjet;
- Çështjet penale në të cilat është dhënë dënimi maksimal me burgim mbi 10 deri në 20 vjet, ruhen 20 vjet- 35 vjet.
- Çështjet penale në të cilat është dhënë dënimi maksimal deri në 5 vjet burgim, dënimi maksimal deri në 5 vjet burgim dhe me gjobë, dënimi me gjobë, pafajsi, është vendosur pushimi i çështjes, në të cilat është vendosur zëvëndësimi i dënimit me burgim me pagimin e njës hume të hollash në favor të shtetit ruhen 5 vjet-10 vjet.

Për **çështjet administrative** vlejnë këto afate:

- Çështjet administrative që lidhen me të drejtat e pronës ruhen përgjithmonë.
- Çështjet administrative në fushën e marrëdhënieve të punës ruhen 15 vjet.

Për **çështje të tjera** vlejnë këto afate:

- Kërkesë për deklarim falimenti, padi për anullim shoqërie, padi shlyerje dëmi të administratorit ruhen 15 vjet -20 vjet.
- Çështjet e Komisionit Zgjedhor-Nivel Kombëtar dhe Vendor ruhen 15 vjet -20 vjet.
- Njohja e dënimeve të gjykatave të huaja ruhen për të njëjtën kohë si çështjet me të njëjtin objekt pasie si në gjykatat shqiptare.

Në arkiva nuk ruhen vetëm vendimet por edhe regjistrat e gjykatës.

Rregjistrat që ruhen me afat të përhershëm janë: Rregjistri Themeltar Civil, Treguesi Alfabetik i Çështjeve Civile, Regjistri i Vendimeve Civile, Regjistri i personave që u është hequr, kufizuar ose kthyer zotësia për të vepruar, Regjistri i Çeshtjeve Civile të Ankimuara, Regjistri i Vëllimit të Vendimeve Civile, Regjistri i Kompanive Tregëtare, Regjistri i Personave Fizikë, Regjistri i Organizatave Jo-Qeveritare, Regjistri i Partive Politike, Regjistri i Ndërmarrjeve Shtetërore, Regjistri i Çështjeve Speciale Civile dhe Penale, Regjistri i Provave Materiale, Regjistri Themeltar Penal, Treguesi Alfabetik i Çeshtjeve Penale, Regjistri i Vendimeve Penale, Regjistri i Çështjeve të Ankimuara Penale, Regjistri i Lirimit me Kusht, i Revokimit të Vendimeve, i Njohjes së Vendimeve të Gjykatave të Huaja, Regjistri i masave të Sigurisë, Regjistri i Vëllimit të Vendimeve Penal, raporte statistikore vjetore.

Dokumente të çështjes dhe administratës së gjykatës, si letra drejtuar avokatëve, institucioneve, ruhen 5 vjet-10 vjet. Të dhëna statistikore dhe analiza vjetore të gjykatës si dhe akte administrative të lëshuara nga institucione të tjera që nuk kanë lidhje me shqyrtimin e çështjeve gjyqësore konkrete (si p.sh. Urdhra të Ministrit të Drejtësisë), ruhen 10 vjet.

### Ruatja dhe asgjësimi i dosjes

Dosjet gjyqësore që nuk kanë periudhë të përhershme ruajtjeje mund të asgjesohen. Para se dosja e një çështjeje të vendoset për ruajtje në arkivin e gjykatës, Kancelari ose një person i caktuar prej tij, për shembull Kryeseketarja do të arkivojë vendimin përfundimtar të Gjykatës për secilën çështje dhe përcakton serinë e dosjes së cilës i caktohet çështja.

Në pjesën ballore bashkuese të dosjes së çështjes shënohet numri i kodeksit të vendimit përfundmitar të gjykatës. Më tej vendoset, numrin dhe datën e vendimit të formës së prerë.

Gjithashtu vendoset edhe numrin e serisë së arkivës dhe vitin për të cilën dosja është e përshtatshme për tu asgjesuar.

Nëse dosja e çështjes duhet të ruhet në mënyrë të përhershme asaj i vihet sipër gërma P.

Numri i serisë së dosjes dhe viti në të cilin dosja është e përshtatshme për tu asgjesuar futet te emri i kodeksit të vendimit të formës së prerë të gjykatës, që mbahet në arkivin e secilës gjykatë. Numri i serisë së dosjes dhe viti në të cilin dosja është e përshtatshme për tu asgjesuar futet dhe edhe në Rregjistrin Themeltar dhe në sistemin e kompjuterizuar të menaxhimit të cështjeve, me krijimin e aftësive për të arkivuar këtë informacion.

Dosjet elektronike përfshijnë si informacionin që është futur si drejtëpërdrejt në një sistem të automatiziar të menaxhimit të çështjeve ashtu dhe imazhet e skanuara të dosjeve fizike që janë të aksesueshme nëpërmjet një sistemi të komjuterizuar të menaxhimit të çështjeve. Nëse nuk ka dosje fizike që të përmbajë të njëjtin informacion si dosja eleketronike, atëherë dosja elektronike ruhet për të njëjtën perië kohe si dosjet fizike.

Dokumentet që i nënshtrohen detyrimit për ruajtje asgjesohen vetëm sipas procedurës dhe rregullave të përcaktuara nga Drejtoria e Përgjithshme e Arkivave. Vlera dhe afatet e ruajtjes së dokumenteve të arkivave në gjykatë përcakohet nga komisionet e ekspertizës, që funksionojnë pranë saj. Asgjësimi i dokumentave që kanë humbur vlerën e tyre të ruajtjes, bëhet nga gjykata që i administron ato. Arkivi Shtetëror nuk mund të asgjesojë dokumente pa pëlqimin e gjykatës që i ka dërguar ato.

### Verifikimi nëse dokumentet përmbushin kriteret për ruatjen e përhershme

Përpunimi i dokumenteve me ruajtje të përhershme të sistemit gjyqësor, të cituar më sipër ndjek rrugën e mëposhtme:

- ✓ Bëhet një verifikim i shpejtë mbi gjendjen e fondit. Bëhet mbledhja e dokumenteve gjyqësore e hetimore brenda vitit kalendarik si dhe analizohet shkalla e përpunimit të dokumenteve, duke shënuar në fletoren e punës gjendjen e shkallës së përpunimit.
- ✓ Nëse në fond dosjet e viteve të ndryshme janë të përziera atëhere bëhet ndarja e dosjeve sipas viteve.

- ✓ Pasi është bërë ndarja në vite fillohet puna me vitin ekstrem të fillimit të fondit duke bërë ndarjen e dosjeve sipas objektit dhe çështjes gjyqësore (numrit të serisë) brenda vitit përkatës bazuar në Urdhrin nr. 46 datë 15.06.2022 të Ministrit të Drejtësisë.
- ✓ Verifikohen të dhënat e kapakut të dosjes me ato te vendimit të zbardhur.
- ✓ Të dhënat e Vendimit të zbardhur hidhen në Formularin e inventarit të dosjeve sipas afatit të ruajtjes dhe objektit (Serisë) duke i renditur në mënyrë progresive nga nr. i Serisë më të vogël te ajo më e madhe. Po kështu veprohet edhe me hedhjen e vendimeve nga më i hershmi te ai më i fundit.
- ✓ Verifikon nëse dosja ka inventar të brendshëm dhe në qoftë se ai mungon mbahet shënim në fletoren e përpunimit.
- ✓ Verifikohen të gjithë dokumentet që përmban dosja dhe fletët e tyre të lidhura nëse ato janë të renditura dhe janë fakt sipas inventarit të brendshëm të dosjes. Për çdo mospërputhje mbahet shënim në fletoren e shënimeve të përpunimit.
- ✓ Gjëndjen fizike të gjitha dokumenteve që janë në dosje nëse ato janë origjinale, fotokopje të noterizuara apo thjesht vetëm fotokopje ku për këto të fundit mbahet shënim numri i tyre në fletoren e shënimeve të përpunimit.
- ✓ Verifikohen nëse dokumentet në dosje janë të numërtuara, nëse numërtimi nuk është bërë apo është bërë gabim. Kjo pasqyrohet në fletoren e shënimeve të përpunimit. Numërtimi i fletëve bëhet me laps në krahun e djathtë të fletës në anën sipërme, jasht shkrimit të dokumentit.

Verifikohet nëse është në dosje:

- ✓ Vendimi në dorëshkrim i nënëshkruar nga gjyqtari i çështjes.
- ✓ Vendimi i zbardhur i nënëshkruar nga gjyqtari i çështjes.
- ✓ Verifikon numrin e regjistrit së bashku me datën si dhe numrin e vendimit së bashku me datën te vendimi i zbardhur, nëse janë të njejta me ato të shënuara në kapakun e dosjes.
- ✓ Nëse vërehen ndryshime ato mbahen shënim në fletoren e përpunimit.
- ✓ Verifikohet nese dokumentet në dosje, nuk janë të lidhura kjo mbahet shenim në fletoren e përpunimit.
- ✓ Verifikohet nëse në dosje ka edhe një dosje tjeter (nëndosje) që është bashkuar në seancë gjyqësore si marerial prove për çështjen gjyqësore. Ajo pasqyrohet në Formularin e inventarit poshtë dosjes kryesore brenda numrit rendor të tij dhe të dhënat e saj shkruhen me shkrim më të dukshëm (bold).

- ✓ Nëse gjatë përpunimit gjen në dosje ekzemplar dokumentesh të pa lidhura i rendit ato dhe i lë në dosje ashtu si janë, por shënon në kapakun fundor të dosjes sasinë e tyre duke e konfirmuar atë me një nënnshkrim nga ana e tij.

### Transferimi i dosjes

Transferimi i dokumentave është veprimi që përfshihet në ndryshimin e kujdestarisë fizike të tyre me ose pa ndryshimin e titullit ligjor.

Dokumentet me rëndësi historike kombëtare (ruajtje e përhershme), të sistemuara dhe të inventarizuara, sipas kërkesave arkivore, pasi të kenë plotësuar kohën e qëndrimit pranë gjykatave, duhet të transferohen te ASHSGJ.

Gjykata mund ti kërkojë ASHSGJ që të transferojë dosje e dokumente që nuk ruhen përgjithmonë, në rast se gjykata nuk ka vend mjaftueshëm dhe të përshtatshëm për ruajtjen e tyre.

### Disponueshmëria e dokumenteve në arkivë

Dokumentet e arkivit bëhen të disponueshme sipas afateve të përcaktuara në ligjin nr.9154, datë 06.11.2013 ''Për arkivat'' si dhe legjislacioni përkatës në fuqi.

Me kërkese të Arkivit Qëndror të Sistemit Gjyqësor, gjykata që dorëzon dokumentet mund të hapë dokumentet për publikun ose të lejojë individë të konsultojnë dokumentet para skadimit të periudhës së mospublikimit nëse:

- Nuk ka rregulla ligjore që e ndalojnë një gjë të tillë dhe nuk ka interes thelbësor ose të ligjshëm publik apo privat që pengojnë konsultimin.
- Personi ka nevojë për njohje informacioni për përmbushjen e intersave dhe qëllimeve të ligjshme.

ASHSGJ rregullon procedurat dhe kushtet për konsultim nëse nuk zbatohen dispozita të përgjithshme të ligjit për procedurën administrative. Afatet e mospublikimit aplikohen për të gjithë dosjen ose për një praktikë të tërë. Periudha e mospublikimit normalisht fillon për dosjet gjyqësore në datën që vendimi merr forme të prerë. Dokumentet e tjera përfshirë si shtesa por që nuk kanë informacion që lidhet me dosjen, nuk vlejnë për llogaritjen e periudhës së mospublikimit

Standartet e mbajtjes se dosjeve në arkivë

Si rregull, personat që nuk punojnë në gjykatë mund të kenë akses te dikumentet fizike vetëm nëse shoqërohen nga personel i gjykatës. Dosjet fizike ruhen në mjedise të pastërta, të thata, temperaturë të kontrolluar, larg dyshemesë, në kuti magazine, në rafte celiku në mënyrë që të kenë akses të lehtë. Regjistrat dhe indekset mbahen në zyra përkatësisht të Kryesekretarisë ose në një aneks të saj në mënyrë që të jenë të aksesueshme për sekretarinë, për të mundësuar futjen dhe marrjen në kohë.

ANEKS: Shembuj Formularësh

**FORMULARI I DOKUMENTEVE TË PËRKOHSHME**

| DOSJE TE PERKOHESHME GJYKATA TIRANE | | | |
|---|---|---|---|
| | Gjykata ☐ | Data e kërkesës | |
| Emri i gjykatës | Gjykata e Rrethit Gjyqësor | | |
| Qyteti | | | |
| Emri i personit të autorizuar | | | |
| Titulli i personit të autorizuar | Arkiviste | | |
| Nr. i telefonit | | | |
| Nënshkrimi i personit të autorizuar | | | |
| Viti i dosjeve | | | |
| Nr. i serisë i dosjes | 1-006 | | |
| Titulli i serisë i dosjes | Civile (civile të tjera) | | |
| Numri i dosjeve | 35(tridhjet e pesë) | | |
| Afati i ruajtjes së dosjes | I Përkohshem | | |
| Vëllimi i dosjeve | 18x30x40 | | |
| Nr.kutise se dosjeve | | | |

## FORMULARI I INVENTARIT TË DOSJEVE

Mbyllet me nr. Rend

| Nr. rendor | Nr. I rregjistrit | Dt.eregjistriimit | Nr. I vendimit | Dt. e vendimit | Palët | Objekti nr.serisë së dosjeve |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

## FORMULARI I KËRKESËS
## KËRKESË PËR TRANSFERIMIN E DOSJEVE NË ARKIVIN SHTETËROR TË SISTEMIT GJYQËSOR

| KËRKESË PËR TRANSFERIMIN E DOSJEVE | | | |
|---|---|---|---|
| Kërkesa vjen nga | Gjykata ☐<br>Arkivi Shtetëror i Sistemit Gjyqësor ☐ | Data e kërkesës | |
| Emri i gjykatës | | | |
| Qyteti | | | |
| Data e kërkesës | | | |
| Emri i personit të autorizuar | | | |
| Titulli i personit të autorizuar | | | |
| Nr. i telefonit | | | |
| Nënshkrimi i personit të autorizuar | | | |
| Viti i dosjeve | | | |
| Nr. i serisë i dosjes | | | |
| Titulli i serisë i dosjes | | | |
| Numri i dosjeve | | | |
| Afati i ruajtjes së dosjes | | | |
| Vëllimi i dosjeve | | | |

| | |
|---|---|
| Arsyeja e kërkesës | |

| VEPRIMI I ARKIVIT SHTETEROR TË SISTEMIT GJYQËSOR | | |
|---|---|---|
| MIRATUAR ☐ | REFUZUAR ☐ | DATA: |
| Emri i personit të autorizuar | | |
| Titulli i personit të autorizuar | | |
| Nr. i telefonit | | |
| Nënshkrimi i personit të autorizuar | | |
| Komente | | |

**ARKIVI SHTETËROR I SISTEMIT GJYQËSOR**

**FORMULARI I INVRNTARIT TË DOSJEVE TË TRANSFERUARA**

| Data | |
|---|---|
| Emri i gjykatës | |
| Data e kërkesës se miratuar | |
| Emri i përsonit të autorizuar | |
| Titulli i përsonit të autorizuar | |
| Nr.telefonit | |
| Nënshkrimi i përsonit të autorizuar | |
| Viti i dosjeve | |
| Numri i serisë i dosjes | |
| Titulli i serisë i dosjes | |
| Nr. i dosjeve | |
| Afati i ruajtjes së dosjes | |
| Numri i kutive te dosjeve | |
| Numri i faqeve te inventarit | |

| VEPRIMI I ARKIVIT SHTETEROR TË SISTEMIT GJYQËSOR | |
|---|---|
| Data e marrjes | |
| Emri i personit të autorizuar | |
| Titulli i personit të autorizuar | |
| Nr. i telefonit | |
| Nënshkrimi i personit të autorizuar | |

**FORMULARI I INVENTARIT TE DOSJEVE**

| Nr. Ren. | Nr. Rregjistrit | Dt. rregjistrimit | Nr. vendimit | Dt. e vendimit | Palët | Objekti nr.serisë së dosjeve |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

**AKTIVITETI 3:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me evidentimin dhe ndarjen e dokumenteve që plotësojnë kriteret për ruajtjen e përhershme dhe atyre që nuk i plotësojnë.

**Udhëzime:** Aktiviteti do të zhvillohet i ndarë në grupe pune. Pjesëmarrësve të secilit grup do t'i shpërndahen kopje të faqeve të para të vendimeve të ndryshme, që mundësojnë evidentimin dhe kategorizimin sipas afateve të ruajtjes se përhershme. Vlen të theksohet që pjesëmarrësit duhet të bëjnë edhe dallimin e qartë midis dokumenteve që ruhen, dhe dokumente të tjera që nuk ruhen. Pjesemarrësve do t'ju kërkohet ti plotesojnë ato dhe të argumentojnë përkatësisht kategorizimin.

**Burime dhe referenca:** Si burime mund të shërbejnë kopje vendimesh/dokumentesh të përzgjedhura nga nga lektori.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

2024

# MODULI
# SHKRIMI DHE ARSYETIMI LIGJOR

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për lektorët

Përshkrimi i trajnimit

Shënime për lektorët

Aktivitetet e pjesëmarrësve

Objektivat e mësimit

Struktura

Kreu i Parë: Arti i kritikës

Aktiviteti 1: Analizim i një artikulli/kazusi/çështje bazuar në metodën IRAC

Kreu i Dytë: Parimet kryesore të shkrimit dhe arsyetimit ligjor

Aktiviteti 2: Përgatitja e një shkrese me kërkesë të kancelarit ose gjyqtarit bazuar në parimet e shkrimit dhe arsyetimit ligjor

Kreu i Tretë: Hartimi dhe arsyetimi i vendimeve, memove ligjore dhe dokumenteve zyrtare

Aktiviteti 3: Si të hartojmë një shkresë përgjigje për publikun në kuadër të ligjit për të drejtën e informimit

GUIDË PËR LEKTORËT

PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Shkrimi dhe arsyetimi ligjor janë sfiduese, pasi qartësia dhe efektiviteti i produktit përfundimtar varen nga qartësia e argumenteve ligjore në të cilat mbështetet.

Në këtë Modul prezantohen elementët e nevojshëm të shkrimit dhe arsyetimit ligjor[1]. Moduli vë theksin tek procesi i mendimit dhe shkrimit ligjor në tërësi, duke filluar që nga leximi, etapat e zhvillimit të mendimit, hartimit të draftit (citimin dhe përdorimin e informacionit; si dhe marrjen, përpunimin dhe interpretimin e të dhënave) deri në finalizimin e dokumentit në vetëvete (vendim gjykate, memo, apo shkresë që lëshon gjykata).

Vlerësimi i një problemi ligjor dhe mënyra e komunikimit (përcjelljes) së analizës ligjore pranë eprorit, gjyqtarit, avokatëve, publikut janë thelbësore për çdo NCGJ. Ushtrimi i këtij roli nënkupton pasjen e një sërë aftësish që lidhen me kryerjen e veprimeve kërkimore (evidentimi i fakteve të çështjes dhe i dispozitës përkatëse ligjore), vlerësimi se si ligji zbatohet në rastin konkret si dhe mbrojtjen e këtij vlerësimi. Këto aftësi ushtrohen dhe përmirësohen çdo ditë në praktikë.

Ky Modul është hartuar me synimin për të përcjellë dije dhe aftësuar NCGJ në dy drejtime: produktin që krijohet nëpërmjet shkrimit dhe procesin e krijimit të produktit. Procesi është më i vështirë për tu parë pasi ndodh në 'kokën' e personit; kurse produkti është diçka e matshme, e prekshme (një dokument, memo, apo vendim gjyqësor). Ka shumë procese dhe mënyra efektive të shkrimit. Në rast se i kërkoni 50 best sellers autorëve t'ju tregojnë procesin/mënyrën se si shkruajnë, ata do të prezantojnë 50 mënyra të ndryshme. Gjithësesi, proceset më efektive të të shkruarit, kanë të përbashkët disa elementë/karakteristika që prezantohen në këtë Modul.

Ky Modul synon t'i nxisë NCGJ që të vlerësojnë në mënyrë kritike metodat, strategjitë dhe të dhënat që përdoren nga kërkuesit në gjykata dhe të ofrojnë trajnime në analizimin e të dhënave të ndryshme cilësore dhe sasiore. Si i tillë, komponenti i kërkimit zhvillon aftësitë themelore në të menduarit kritik, të nevojshme për arritjen e suksesit përgjatë Programit të Trajnimit Fillestar të NCGJ.

[1] Ky Modul është hartuar bazuar ndwr tw tjera edhe në Librin 'Arsyetimi dhe shkrimi ligjor', Sokol Berberi, Ribotim, Shkolla e Magjistraturws, Botimet Morava, 2012, Manuali i Gjyqtarit për arsyetimin e vendimit, hartuar nga Dr Ervin Metalla, publikuar
nga Qendra List, si dhe 'Research skills introduction to lawyers' nga Ian Curry-Summer, Francois Kristen, Tinavan der Linden-Smith, Jet Tigchelaar, Universiteti i Utrecht 2010.

Kreu i Parë prezanton mjetet dhe metodat e kërkuara për të shqyrtuar në mënyrë kritike literaturën përkatëse të gjykatave dhe përcaktuar se si mjetet e kërkimit janë të dobishme në reformën gjyqësore. Pjesëmarrësit do të mësojnë metodën e IRAC-ut për të bërë kritikën e artikujve dhe zhvilluar aftësitë e tyre në shkrimin e analizave të qarta dhe bindëse.

Kreu i Dytë fokusohet tek prezantimi i parimeve kryesore të shkrimit dhe arsyetimit ligjor. Pjesëmarrësit do të njihen me hapat e procesit të shkrimit ligjor, si dhe rregullat të tjera gjuhësore që lidhen me ndërtimin e fjalisë, paragrafin dhe aspektë thelbësore të drejtëshkrimit të saktë.

Kreu i Tretë prezanton standartet e arsyetimit të vendimit, si dhe strukturën e një vendimi civil, penal dhe administrativ. Më tej, pjesëmarrësit do të mësojnë se si të hartojnë një memo ligjore, si dhe dokumentet të tjera zyrtare (shkresa që lëshon gjykata) duke iu ofruar edhe formulime 'tipike' gjuhësore që hasen në shkresat/dokumentet që lëshon/harton gjykata.

## SHËNIME PËR LEKTORËT

Lektorët që do të japin temën e Shkrimi dhe Arsyetimi Ligjor duhet të jenë staf akademik ose praktikantë të profesionit (gjyqtarë dhe/ose kancelarë). Ata duhet të jenë pedagogë me përvojë në mësimdhënien për të rritur. I gjithë stafi akademik duhet të jetë i njohur nga afër me të gjithë literaturën dhe konceptet që lidhen me Kushtetutën e Shqipërisë, sundimin e ligjit, pavarësinë e gjyqësorit, standardet e performancës së gjykatës, si dhe organizimin dhe strukturat e gjykatës.

Është i detyrueshëm edhe një botëkuptim i plotë i kuadrit të të gjitha kompetencave bazë. Moduli "Shkrimi dhe Arsyetimi Ligjor" dhe modulet e tjera të Programit të Trajnimit Fillestar të NCGJ janë të organizuara në mënyrë të njëjtë dhe kompetencat e tjera bazë mbështeten pikërisht në qëllimet, të cilave u shërbejnë. Si rrjedhojë, lektorët duhet të jenë të aftë t'i lidhin qëllimet me kompetencat e tjera bazë.

Lektorët duhet të kenë aftësi të zhvilluara prezantimi dhe lehtësimi/diskutimi në grup. Ata duhet të jenë akademikë, në kuptimin më të mirë të termit, si dhe praktikë në mësimdhënie. Është thelbësore aftësia e tyre për t'i lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me çështjet e përditshme të administrimit të gjykatave.

AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Aktivitetet janë përgatitur për të zhvilluar të menduarin kritik, për të kuptuar dhe interpretuar të dhëna, dhe për të fituar aftësi në hartimin dhe ndërmarrjen e kërkimeve praktike në mbështetje të veprimtarive gjyqësore dhe administrative që përmirësojnë cilësinë e vendimarrjes dhe dokumenteve që prodhohen nga gjyqtari dhe/ose gjykata. Aktivitetet do të lehtësohen përmes leximeve, leksioneve dhe prezantimeve të pjesëmarrësve. Ato janë formuar në mënyrë të tillë që të lejojë përpunimin dhe shtjellimin e pikave kyçe në materialin konceptual, si dhe kanë për qëllim qartësimin e proceseve dhe hapave të përshkruara në materialin e përdorur. Për më tepër, këto aktivitete i japin pjesëmarrësve një përvojë paraprake në kryerjen e një projekti kërkimor për gjykatën nga fillimi deri në fund.

Aktiviteti i parë, IRAC-u, është prej më të rëndësishëmve, pasi lektorët u mësojnë pjesëmarrësve strukturën e analizës kritike. Qasja më efikase e të menduarit kritik është një qasje praktike, ajo që u ofron pjesëmarrësve qëndrime hipotetike apo artikuj, u kërkon atyre të shkruajnë përgjigjet, dhe të japin feedback të gjerë për të parë se si funksionon realisht një analizë e mbështetur në IRAC. Për pjesëmarrësit nuk është e mjaftueshme të flasin për të dhe të lexojnë rastet, por ata duhet ta punojnë analizën në mendjen e tyre dhe në të shkruar. Pasi pjesëmarrësit të kenë marrë materiale të mjaftueshme nga moduli, atëherë mund të fillojnë të analizojnë një situatë faktike dhe të përfshihen në një nivel tjetër veprimtarish ligjore në gjykatë. Problemet duhet të fillojnë vetëm me një temë të vetme dhe më pas bëhen më komplekse. Lektorët rekomandohet të përdorin një fletë vlerësimi të detajuar që i lejon pjesëmarrësve të shohin nëse e kanë strukturuar saktë IRAC-un e tyre

Aktiviteti i Dytë, fokusohet tek metodat e përmbledhjes së mendimeve dhe hartimit të shkresave koncize. Shkrimi dhe mendimi janë një proces. Shkrimi pasuron mendimin. Asnjë person s'mund të shkruaj pa rimenduar çfarë po përpiqet që të thotë në dokument. Shkrimi dhe rishkrimi ndihmojnë në zhvillimin e mendimit.

Aktiviteti i Tretë lidhet me hartimin e një shkrese në përgjigje të një kërkese të ardhur në kuadër të ligjit për të drejtën e informimit. Niveli i informacionit që kërkohet nga gjykata në kuadër të të drejtës themelore për informim ka ardhur duke u shtuar ndjeshëm vitet e fundit. Aktiviteti synon të sjellë në vëmendjen e NCGJ raste të trajtuara nga Komisioneri për Mbrojtjen e të Dhënave Personale dhe të Drejtën e Informimit në lidhje me 'deri ku shkon e drejta për informim', çfarë informacioni mund dhe duhet të japë gjykata, dhe çfarë informacioni nuk mund të jepet sipas ligjit.

OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Pas përfundimit të këtij kursi, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

procesi i mendimit dhe shkrimit ligjor në tërësi, duke filluar që nga leximi, etapat e zhvillimit të mendimit, hartimit të draftit (citimin dhe përdorimin e informacionit; si dhe marrjen, përpunimin dhe interpretimin e të dhënave) deri në finalizimin e dokumentit në vetëvete (vendim gjykate, memo, apo shkresë që lëshon gjykata).

Të administrojnë procesin e mendimit dhe shkrimit ligjor në tërësi.

Të identifikojnë dhe përshkruajnë përfitimet kryesore nga kërkimi për gjykatën dhe të vlerësojnë pasojat e tyre në praktikën e menaxhimit të gjykatës.

Të bëjnë kritikën e literaturës duke përdorur metodën IRAC.

Të identifikojnë burimet e literaturës dhe kërkimeve të disponueshme për gjykatën.

Të kenë një nivel të lartë të menduarit kritik gjatë analizimit të problemeve të gjykatës.

Të lidhin problemet që kanë të bëjnë me gjykatën me metodologjinë e duhur kërkimore.

Të ngrenë një hipotezë, problem apo pyetje kërkimore dhe të zbatojnë rregullat drejtshkrimore.

Të identifikojnë dhe përshkruajnë përfitimet kryesore nga kërkimi për gjykatën dhe të vlerësojnë pasojat e tyre në praktikën e menaxhimit të gjykatës.

STRUKTURA

| Dita 1 | |
|---|---|
| 09:00 – 09:30 | Përshkrim i përgjithshëm i modulit |
| 09:30 – 10:30 | Kreu i Parë: Arti i kritikës (Metoda IRAC) |
| 10:30 – 12:00 | Aktiviteti 1: Analizim i një artikulli/kazusi/çështje bazuar në metodën IRAC |
| 12:00 – 13:00 | Kreu i Dytë: Parimet kryesore të shkrimit dhe arsyetimit ligjor |
| 13:00 – 14.30 | Aktiviteti 2: Përgatitja e një shkrese me kërkesë të kancelarit ose gjyqtarit bazuar në parimet e shkrimit dhe arsyetimit ligjor |
| 14.30 – 16:00 | Përmbledhje e diskutimeve/problematika |
| Dita 1I | |
| 9:00 – 10:00 | Kreu i Tretë: Hartimi dhe arsyetimi i vendimeve, memove ligjore dhe dokumenteve zyrtare |
| 10:00 – 12:00 | Aktiviteti 3: Përgatitja e një përgjigje për publikun në kuadër të ligjit për të drejtën e informimit |
| 13:00 – 14.30 | Raste nga gjykata të ndryshme të përgjedhura nga trajnerët |
| 14.30 – 16:00 | Diskutime mbi rastet/ problematika/Permbledhje |

## KREU I PARË: ARTI I KRITIKËS

Nëse do të kesh sukses në administrimin e gjykatës, duhet të dish si të mendosh në mënyrë kritike. Kërkuesit për gjykatën, studiuesit dhe drejtuesit e menaxhimit të gjykatës arritën ta kuptonin këtë vetëm disa dekada më parë, kur krijuan Institutin për Menaxhimin e Gjykatës në Shtetet e Bashkuara. Ngritja e Institutit për Menaxhimin e Gjykatës pati në thelb pohimin se kërkimi për gjykatën, studimet dhe zgjidhja e zbatuar e problemeve ishin jetike për reformën gjyqësore. Këta pionierë iu qasën të nxënit nga pikëpamja e zgjidhjes së problemeve, që i kërkonte administratorëve të gjykatës aftësim në të menduarit kritik, kërkimin e zbatuar dhe kontribute studimore në fushën e re të administrimit të gjykatës.

Të menduarit kritik ka qenë gjithnjë një ndër atributet më të çmuara jo vetëm të lidershipit, por për të gjithë nëpunësit në systemin gjyqësor. Sa më tepër rritet shkalla e kompleksitetit të menaxhimit të gjykatave, aq më tepër del në pah nevoja për të menduarit kritik. David A. Garvin nga Shkolla Harvard e Biznesit u shpreh kështu për Neë York Times: "*Mendoj se njerëzit duhet t'i "mprehin" aftësitë e tyre në të menduar, qoftë duke vënë në pikëpyetje supozimet, ose duke i parë problemet nga këndvështrime të ndryshme*". Përmes kësaj shprehjeje, Garvini zbulon përmbledhtas themelet se si të rrënjoset i menduari kritik.

Bëni pyetje për supozimet. Mendimtarët kritikë janë tepër kureshtarë dhe kërkojnë të gjejnë shkakun dhe arsyen për gjithçka.

Shikojini gjërat nga këndvështrime të ndryshme. Shfrytëzoni morinë e materialeve që ekzistojnë sot mbi menaxhimin.

Mësoni të pikasni potencialin. "Rrahja" e supozimeve dhe të parit e problemeve nga këndvështrime të ndryshme janë aftësi që fitohen me kalimin e kohës. Mendimtarët kritikë duhet të kenë njëfarë delli krijues që t'i lejojë të shquajnë mundësi aty ku të tjerët shohim vetëm pengesa.

Menaxhimi i dykuptimësisë. Ritmi i lartë i punës i ndërthurur me kompleksitetin e sistemit të gjykatave nuk do t'ju lejojë asnjëherë që t'i njihni të gjitha variablat. Prandaj, duhet të mësoheni ta ushtroni veprimtarinë në një mjedis ku ndryshimet janë tejet të shpeshta dhe nevojitet vendimmarrje e shpejtë. Në këtë botë të mbushur me pasiguri, një gjë është e sigurt: kemi nevojë për mendimtarë kritikë që kapin situatën, pikasin potenciale aty ku të tjerët nuk munden, dhe shfrytëzojnë mundësitë përmes vendimmarrjes së shpejtë.

Misioni kryesor i NCGJ në çdo gjykatë është që të kontribojnë në menaxhimin e gjykatës, rritjen e eficiencës në dhënien e sherbimeve nga gjykataduke përmirësuar kështu funksionimin e sistemit gjyqësor . Prandaj, të gjitha veprimtaritë apo shërbimet e kryera nga gjykatat duhet të përqendrohen në veprimtaritë institucionale të sistemit dhe jo te çështje te veçanta apo legjislacioni. Akvititetet dhe shërbimet për gjykatën duhet të përqendrohen te sjellja e ideve, këndvështrimeve dhe argumenteve të reja. NCGJ e sotëm të gjykatave duhet të kenë aftësinë e

analizimit të informacionit që jepet në artikuj, libra dhe burime të tjera të krijojnë pikëpamjet e veta për zbatueshmërinë e tyre në gjykatat përkatëse; dhe më pas duhet të kenë aftësinë për t'i përshtatur sipas nevojës.

Procesi kërkimor nuk ka të bëjë thjesht me mbledhjen e të dhënave, provave apo "fakteve" dhe hedhjen e këtij informacioni ekzistues në letër. Procesi kërkimor ka të bëjë më tepër me kërkimin, ngritjen e pyetjeve dhe dhënien e përgjigjeve përmes të menduarit kritik dhe reflektimit të thellë.

Si rrjedhojë, procesi kërkimor është përsëritës, çka do të thotë se kërkuesi i kthehet vazhdimisht ideve, kërkon informacion të ri kur është e nevojshme dhe i rishikon dhe i përsos më tej çështjet, temat apo qasjet kërkimore. Pra, kërkimi kërkon reflektim dhe rishikim të vazhdueshëm.

Ky modul është hartuar për t'ju ndihmuar të mendoni rreth aspekteve të ndryshme të procesit kërkimor dhe të zhvilloni aftësitë e të menduarit kritik dhe zgjidhjes së problemeve. Nuk ka një rend të prerë të hapave që duhen ndërmarrë, ashtu siç nuk ka asnjë "recetë" për hapat që duhet të hidhni në stade të ndryshme të procesit. Ky modul ju ndihmon të merrni në konsideratë elementet e përgjithshme të ndërlidhura me njëra-tjetrën të të menduarit që kanë të bëjnë me leximin e materialeve për menaxhimin e gjykatës, si të kuptoni nëse këto janë të zbatueshme në kontekstin e gjykatave shqiptare.

*Metoda IRAC*

Një mënyrë tejet efikase për të analizuar, kritikuar dhe përmbledhur artikuj, studime rastesh apo botime kërkimore është përdorimi i metodës IRAC. Kjo metodë, e cila do të përshkruhet hollësisht më poshtë, është përdorur në fakultetin e drejtësisë, biznesit dhe administrimit publik si mënyrë efikase për zhvillimin e aftësive të të menduarit kritik.

Metoda IRAC shërben si kornizë për organizimin e shqyrtimit të një artikulli. Struktura bazë e saj është si më poshtë vijon:

Çështja,

Rregulli,

Analiza, dhe

Përfundimi.

Çështja Fillojeni kritikën duke përcaktuar çështjen që parashtrohet. Ndonjëherë çështjen e tregon edhe vetë titulli. Nëse jo, atëherë bëjini vetes këtë pyetje: Cila është ajo pyetje, përgjigja e së

cilës, përcakton rezultatin eçështjes ? Nëse ngrihet më tepër se një pyetje, atëherë duhet të shkruani një analizë IRAC më vete për çdo çështje.

Rregulli Rregulli përshkruan se cili ligj, kod, dokument politik apo strategjik vendas apo ndërkombëtar gjen zbatim për atë çështje. Rregulli duhet përshkruar si parim i përgjithshëm dhe jo si përfundimi i asaj çështjeje që ne po trajtojmë në veçanti.

Analiza Analiza është pjesa më e rëndësishme dhe më e gjatë e përgjigjes suaj. Përfshin zbatimin e rregullit ndaj fakteve të problemit apo çështjes. Faktet duhet t'i përdorni në mënyrë që të shpjegoni se si rregulli çon në përfundim. Nëse është e mundur, diskutojini të dyja aspektet e çështjes. *Kujdes:* Mos dilni në përfundime pa parashtruar fillimisht arsyet. Përfundimi i paarsyetuar apo i pashpjeguar tregon se nuk e keni mbështetur analizimin e çështjet te rregulli dhe faktet. *Ndihmë:* Rregulli mund të përdoret si udhërrëfyes në diskutim.

Përfundimi Përfundimi është përgjigja juaj ndaj çështjes. Përcaktoni rezultatin e analizës tuaj.

### AKTIVITETI 1: IRAC

Udhëzime

Qëllimi: T'i prezantojmë pjesëmarrësit në trajnim me metodën IRAC të analizimit të një artikulli/kazusi/çështje.

Udhëzime: Lexoni artikullin/dokumentin/kazus dhe, mbështetur në hapat IRAC të diskutuara më sipër, shkruani një analizë të gjatë një faqe (maksimumi).

Burime dhe referenca: Artikull/dokument/kazus (për t'u përcaktuar nga lektori).

Kohëzgjatja e përafërt: 90 minuta.

## KREU I DYTË: PARIMET KRYESORE TË SHKRIMIT DHE ARSYETIMIT LIGJOR

Procesi i shkrimit ligjor

Shkrimi ligjor për nga natyra është proces i organizuar dhe i strukturuar. Struktura e organizuar ndihmon që të arrihet komunikim i saktë i temës/çështjes, sado komplekse që është ajo. Nëse nisni të shkruani pa organizuar më parë kërkimin dhe mendimin (analizën) për të cilin do të shkruani, atëhere do të hasni shumë vështirësi, materiali mund të rezultojë konfuz dhe nuk do të arrini të përconi idenë që synonit. Procesi i shkrimit ju detyron që të mendoni përpara se të nisni të shkruani.

Gjuha është mjeti kryesor në arsenalin e një juristi. E gjithë vlera e një kërkimi dhe analize cilësore mund të humbasë, nëse përmbledhja e paraqitur me shkrim është e dobët. Formulimet e pasakta apo të vakta mund të çojnë në keqkuptime, pasi mund ti japin fjalisë kuptim komplet tjetër. Përfytyroni që ju nuk do të jeni ulur ngjitur me lexuesin kur të lexojë tekstin. Pra teksti duhet të flasë vetë. Objektiviteti është element profesionalizimi. Teksti duhet të zhvishet nga vlerësimet personale. Për këtë arsye duhet të evitohet terminologjia që referon tek autori. Foljet veprore e fuqizojnë dhe stimulojnë shkrimin. Megjithëse nuk ka ndonjë rregull mbi gjatësinë e fjalisë duhet thënë se sa më e shkrutër të jetë fjalia, aq më e thjeshtë për tu kuptuar.

Procesi i shkrimit konsiston në tre hapa kryesorë:

### Hapi I: FAZA E PARASHKRIMIT

Kjo fazë është një tërësi veprimesh që fillon me identifikimin e detyrës së ngarkuar, vijon me kufizimet e mundshme që ndikojnë në përmbushjen e detyrës si dhe organizimi e strukturimi i detyrës.

Së pari është e rëndësishme që NCGJ të identifikojë qartë detyrën e ngarkuar. A është kuptuar qartë detyra që i është ngarkuar? Çfarë lloj dokumenti kërkohet (draft vendim, shkresë e thjeshtë, relacion, memo etj.)? Kujt i drejtohet dokumenti?

Duke qenë se ka disa lloje shkrimesh ligjor, hartuesi duhet të jetë në gjendje të identifikojë veçoritë e secilit akt. Secili prej shkrimeve ligjore është strukturuar në mënyrë të ndryshme.

Hartuesi duhet të evidentojë qartë lexuesin (audiencën) e aktit. Shkrimi ligjor duhet të përshtatet në mënyrë të tillë që të përmbushë kërkesat e lexuesit. Kjo do të thotë që komunikimi duhet të përputhet me aftësitë e lexuesit për të kuptuar përmbajtjen e tij. Lexuesi mund të jetë një gjyqtar, kancelari, këshilli i gjykatës, avokat, qytetar, shoqëri civile, apo media.

*Koha* është një element i jetës që është gjithmonë 'me shumë kursim'. Hartuesi duhet të jetë i qartë se sa kohë do të harxhojë për përgatitjen e dokumentit. Ky është proces vetëdisiplinimi pasi secili nga ne duhet ti vendosë vetes nje afat për të realizuar detyrën, brenda afatit të dhënë nga eprorët. Koha varet nga përmbajtja, pra gjatësia/shtjellimi i dokumentit. Elementi tjetër që duhet mbajtur parasysh është *formati* që do të përdoret.

## Hapi II: FAZA E SHKRIMIT

Një shkrim i mirë zakonisht plotëson këti tipare: qartësi, thjeshtësi, ekonomi, përshtatshmëri, shumëlojshmëri dhe gjallëri.

Qartësia përfshin njohuri të sakta për përmbajtjen e shkrimit, përdorimin e strukturave të qarta gramatikore dhe zgjedhjen e përshtatshme të fjalëve.

Thjeshtësia dhe ekonomia nënkuptojnë shprehjen e mendimti në mënyrë efektive pa fjalë të ndërlikuara e pa teprime.

Përshtatshmëria është tregues i shkrimit cilësor dhe nënkupton përzgjedhjen e fjalëve që shprehin me saktësi mendimn dhe lidhen me një fushë të caktuar.

Shumëllojshmëria (larmia) tregion njohjen e mirë të gjuhës shqipë dhe mjeteve të saj të shprehisë, duke i përdorur në masën e mënyrën e duhur. Shprehja e thjeshtë dhe e kursyer e gjuhës duhet kombinuar me përdorimin e gjallë dhe zhdërvjellësinë[2].

Disa udhëzime të dobishme për procesin e shkrimit:

Organizohuni dhe sigurohuni që keni pranë materialet që ju nevojiten;

Bëjeni të lehtë për lexuesin: shkruaj shkurt dhe qartë

Kushtojini vëmendje dhe përqendrim, dhe mundohuni të gjeni hapësirën kohore që të keni sa më pak shpërqëndrim;

Sa më shumë e shtyni aq më vështirë bëhet nisja e punës;

[2] http://jus.igjk.rks-gov.net/754/2/C2-Doracaku%20i%20Gjyqtareve%20per%20Shkrimin%20dhe%20Arsyetimin%20Ligjor-%20Shqip.pdf

Mendoni që ky është drafti i parë i dokumentit dhe ndryshon nga drafti përfundimtar;

Nëse ngecni, kaloni tek pjesa tjetër e detyrës.

### Hapi III: FAZA E PASSHKRIMIT

Kjo fazë nënkupton rishikimin dhe redaktimin e materialit të shkruar. Rishikimi është proces që përmirëson cilësinë dhe qartëson aspekte të dokumentit. Gjatë këtij procesi duhet të pyesni veten nëse: A është shkrimi i mirëorganizuar? A është llogjik? A është shkruar në mënyrë të kuptueshme për audiencën? A është konciz? A ka përsëritje? A është i plotë? A janë cituar saktësisht autoritetet/burimet ligjore? A janë të gjitha citimet dhe referencat ligjore të sakta dhe të gjurmueshme?

Hartuesi nuk duhet të harrojë edhe procesin e redaktimit (korrigjimit). Ky proces lidhet me çështje teknike të shkrimit, drejtëshkrimi i fjalëve, formulimi i fjalive (sintaksa), shenjat e pikëzimit, etj.

Përgatitja e një produkti përfundimtar pa gabime teknike/gjuhësore përbën njërën prej kërkesave në kryerjen e detyrës së hartimit/shkrimit ligjor. E gjithë vlera e një produkti mund të humbasë nëse nuk prezantohet/paraqitet në formën e duhur gjuhësore. Sa më sipër, vlen jo vetëm për vendimet gjyqësore por edhe për çdo dokument tjetër (aktet procedurale të gjykatës, memo apo shkresa).

Përdorimi i terminologjisë ligjore mund të jetë i përshtatshëm në rastet kur shkrimi (produkti) do të lexohet nga një person që ja njohuri mbi të drejtën (ligjet). Nga ana tjetër nëse lexuesi ka pak apo aspak njohuri ligjore mund të jetë e nevojshme të përdoren terma joligjorë dhe të thjeshtë për të përcjellë qartësisht të njëjtin informacion.

Neni 98 i K.Pr.Penale parashikon detyrimin që aktet procedurale penale të bëhen në gjuhën shqipe. I njëjti parashikim gjendet edhe në nenin 116 të K.Pr.Civile.

(i) Fjalia është baza e shkrimit. Si rregull, fjalia duhet të ketë minimalisht kryefjalë dhe kallzues. Fjalia është më e fuqishme kur nuk e kalon gjatësinë prej 25 fjalësh dhe kur shkruhen në diatëzen veprore; pra kur kryefjala është ajo që kryen veprimin.

*Ilustrim për strukturën e fjalisë:*

Paditësi paraqiti padi.

Në këtë rast, kryefjala është ‚paditësi' dhe kallzuesi është paraqiti (folja) dhe padi (kundrinori foljor).

Padia është objekti i drejtëpërdrejtë (kundrinori) që pëson veprimin e shprehur nga folja 'paraqiti'.

Forma më e thjeshtë e fjalisë është: ‚Gjykata vendos' që përmban një emër dhe një folje.

Sigurohuni që fjalia që formoni të ketë një kryefjalë dhe një kallëzues.

Rregulla bazë praktike:

Pozicioni i emrit/foljes

Emri (kryefjala) dhe folja duhet të qëndrojnë sa më pranë njëri-tjetrit. Kjo e bën fjalinë më të kuptueshme. Fjalët ndërhyrëse apo pjesët e nënrenditura e ndërpresin veprimin dhe e bëjnë fjalinë të vështirë për tu kuptuar.

*Shembull:*

*Gabim: I akuzuari, për shkak të konsumimit të një sasie të madhe alkoli, ka humbur kontrollin e makinës.*

*Saktë: I akuzuari ka humbur kontrollin e makinës për shkak të konsumimit të një sasie të madhe alkoli.*

Gjatësia e fjalisë

Nuk ekziston ndonjë rregull i shkruar për gjatësinë ideale të fjalisë. Por, sa më e shkurtër të jetë fjalia, aq më e thjeshtë është ajo për tu kuptuar. Gjatësia ndryshon në përputhje me natyrën e informacionit që përcjell. Një mesatare fjalie mund të jetë: 20-25 fjalë. Nëse fjalia ju duket e gjatë keni dy opsione: ose eleminoni fjalët e tepërta ose ndajeni fjalinë në disa fjali më të shkurtra.

Fjalia duhet të përmbajë një ide kryesore. Ndodh që fjalitë të kenë në përmbajtje më shumë se një ide. Kjo ndodh kur idetë që përcillen kanë lidhje me njëra –tjetrën.

| *Gabim:* | *Saktë:* |
|---|---|
| *Oficerët dhe agjentët e policisë gjyqësore që kanë kryer arrestimin ose ndalimin ose kanë marrë në dorëzimm të arrestuarin, njoftojnë menjëherë prokurorinë e vendit ku është kryer arrestimi ose ndalimi dhe i bëjnë të ditur të arrestuarit ose të ndaluarir se nuk ka asnjë* | *Oficerët dhe agjentët e policisë gjyqësore që kanë kryer arrestimin ose ndalimin ose kanë marrë në dorëzimm të arrestuarin, njoftojnë menjëherë prokurorinë e vendit ku është kryer arrestimi ose ndalimi. Ata i bëjnë të ditur të arrestuarit ose të ndaluarit se nuk ka asnjë* |

| | |
|---|---|
| *detyrim të bëjë deklarata dhe në qoftë se do të flasë, çfarëdo që ai të thotë, mund të përdoret ndaj tij në gjykim.*<br>*Kjo fjali ka 67 fjalë dhe lidhësa.* | *detyrim të bëjë deklarata dhe në qoftë se do të flasë, çfarëdo që ai të thotë, mund të përdoret ndaj tij në gjykim.* |

Trajta (diateza) veprore dhe pësore

Rregulli i përgjithshëm i hartimit të fjalisë është trajta veprore. Kjo nënkupton që veprimi kryhet nga kryefjala e fjalisë.

Diateza pësore nënkupton që veprimi bie mbi kryefjalën.

Shembull: Makina ka goditur këmbësorin (diatezë veprore)

Këmbësori është goditur nga makina (diatezë pësore).

Diateza veprore është më e thjeshtë dhe më e lehtë për tu përdorur. Fjalia kuptohet më kollaj pasi ai që kryen veprimin gjendet në fillim të fjalisë, pra para fillimit të veprimit. Në këtë rast lexuesi nuk ka nevojë të lexojë të gjithë fjalinë për të kuptuar se kush po e kryen veprimin. Nëse përdoret diateza pësore, kryefjala zhvendoset prej veprimit apo mund të mos identifikohet fare.

Shembull: I padituri ka shkelur kontratën për shkak të mosdorëzimit të objektit brenda afatit të përcaktuar në kontratë (diatezë veprore).

Kontrata është shkelur për shkak të mosdorëzimit të objektit brenda afatit (diatezë pësore).

Rastet përjashtimore kur duhet të përdoret diateza pësore: Kur kryrësi i veprimit nuk njihet, është i parëndësishëm apo kur nuk dëshironi të vendosni theksin tek sjellja e tij.

Shembull: Dera e apartamentit u gjend e shqyer.

Ankimi kundër këtij vendimi mund të bëhet brenda 10 ditëve nga dita e shpalljes ose njoftimit të tij.

Foljet veprore

Përzgjidhni sa herë të jetë e mundur folje të trajtës veprore në vend të atyrë të trajtës pësore apo atyre që tregojnë një gjendje.

Shembull:

Gabim: Pretendimet e paditësit mbështeten në provat e paraqitura në seancë.

Saktë: Paditësi i mbështeti pretendimet e tij në provat e paraqitura në seancë.

Lidhëzat

Lidhëzat shërbejnë për të lidhur fjalët apo fjalitë si dhe për të vendosur një lidhje ndërmjet kryefjalëve dhe fjalive. Ato janë të rëndësishme pasi udhëheqin lexuesin, duke bërë fjalinë më të rrjedhshme dhe koherente.

Shembuj: Për sa më sipër,

Pavarësisht

Për më tepër,

Duke përmbledhur,

Veçanërisht,

Për pasojë,

Përveç etj.

(ii) Përbërësi i dytë thelbësor i shkrimit është paragrafi. Paragrafi është një grup fjalish që përcjellin të njëjtën ide. Zakonisht paragrafi ka një fjali hyrëse, një apo disa fjali që zhvillojnë këtë ide dhe përmbyllet me fjalinë e fundit (përmbyllëse). Lidhëzat dhe shprehjet kalimtare si (kështu, që, për sa më sipër, etj.) përdoren për të lidhur paragrafët dhe për t'i dhënë rrjedhshmëri tekstit.

Shembull për fjali hyrëse: 'Për kufizimin e të drejtave të njeriut në kuptimin kushtetues duhet të plotësohen disa kushte/kushtet në vijim.'

Ose

'Kërkuesi legjitimohet për të vënë në lëvizje gjykatën'.

Fjalia në vijim duhet të mbështesë dhe të zhvillojë idenë e parashtruar në fjalinë hyrëse. Përmbajtja e fjalive në vijim mund të kalojë nga shkaku tek pasoja, nga e kaluara tek e tashmja, nga provat tek përfundimi, apo tregon një ngjarje kronologjike, mund të ketë natyrë kronologjike apo të përshkallzuar, etj.

Fjalia përmbyllëse lidhet me sa është shtjelluar më sipër. Ajo duhet të përmbledhë temën/argumentin e adresuar gjatë zhvillimit ose t'u përshtasë temën/argumentin e diskutuar fakteve të çështjes.

Lexuesi mund të ketë vështirësi për të kuptuar dokumentin kur ai nuk ndahet në paragrafë. Sa herë nisni të adresoni një ide apo temë të re, nisni një paragraph të ri! Për të lidhur paragrafët,

duhet të përdorni lidhëza ose fjalë lidhëze. Këto të fundit përdoren zakonisht në fillim ose në fund ta paragrafit.

Një paragraf i mirë:

Është i njehsuar, pra përmban një argument apo tregon se ku fillon dhe ku mbaron një njësi e caktuar e një teme;

Është i organizuar, pra argumenti ose njësia zhvillohet sipas një modeli;

Është koherent, pra modeli i zhvillimit, fjali për fjali është i qartë për lexuesin. Koherenca arrihet duke përfshirë fjalë kalimtare të përshtatshme.

Kujdes duhet treguar me gjatësinë e paragrafit. Edhe pse nuk ekziston një rregull që përcakton qartë gjatësinë e paragraftit, zakonisht një paragraf përmban 6-7 fjali. Pjesa më e madhe e ideve që shtjellohen në një paragraf, mund të mbulohen lehtësisht nëpërmjet këtij numri fjalish. Megjithëatë, paragrafi mund të jetë edhe një fjali e vetme ose dhjetë fjali. Në hartimin e paragrafëve duhet patur parasysh lexuesi. Lexuesi nuk duhet të ketë vështirësi për të kuptuar tekstin si dhe nuk duhet të ngatërrohet nga paragrafët.

(iii) Drejtëshkrimi i saktë është shumë i domosdoshëm. Po ashtu edhe përdorimi i duhur shenjave të pikësimit është një kërkesë themelore.

Shenja më e përdorur në vendime apo aktet procedural është pika. Në procesverbalet gjyqësore mund të ndeshen edhe shenja të tjera pikëzimi si: ? apo !. Shenjat e pikësimit duhet të përdoren vetëm për ta përforcuar kuptimin[3].

pika (“.”) përdoret në kuptimin e saj të zakonshëm sintaksor dhe sidomos në fund të neneve, paragrafëve dhe të nën-paragrafit të fundit;

presja (“,”) përdoret në kuptimin e saj të zakonshëm sintaksor;

dy pikat (“:”) përdoren në kuptimin e tyre sintaksor dhe sidomos pas pjesës hyrëse të paragrafit;

pikëpresja (“;”) përdoret në kuptimin e saj sintaksor dhe sidomos për ndarjen e nënparagrafëve;

pikëpyetja (“?”) dhe pikë çuditësja (“!”) duhen shmangur;

thonjëzat (“…”) përdoren në kuptimin e tyre të zakonshëm sintaksor dhe veçanërisht për termat e përkufizuar dhe futjen e një citimi në rastin e dëshmive, teksteve nga vendimet apo akte të ndryshme etj.;

[3] Manual për hartimin e ligjeve, 2010: https://drejtesia.gov.al/ëp-content/uploads/2019/02/MANUAL-PER-HARTIMIN-E-LEGJISLACIONIT.pdf

viza ndarëse (“-”) përdoret sidomos për ndarjen e fjalëve në fund të rreshtit (e cila nga pikëpamja e praktikës të kalimit në shtyp duhet të shmanget nëse është e mundur) dhe për të lidhur fjalët e përbëra, për shembull, “njëri-tjetrin” (hartuesi duhet të ndjekë praktikën shqiptare të përdorimit të vizës ndarëse në fjalët e përbëra);

kllapat (“(…)”) dhe kllapat katrore (“[…]”) duhen shmangur;

shenja e përqindjes (“%”) mund të përdoret kur është e nevojshme, sidomos në tabela, ndërsa në tekst duhet të përdoret fjala “përqind” me shkronja;

shenja e paragrafit (“§”) duhet shmangur;

shënimet në fund të faqes apo në fund të tekstit duhen shmangur (me përjashtim të referencës së footnote i cili nuk përbën pjesë të tekstit).

Zhargoni ligjor nënkupton termat e të drejtës që përdoren nga juristët, që përgjithësisht nuk njihen jashtë këtij profesioni. Qëllimi i shkrimit ligjor është komunikimi i informacionit në mënyrë efikase. Gjithësesi, gjuha e thjeshtë duhet të përdoret aty ku është e mundur. Dendësia e terminologjisë ligjore që ju mund të përfshini në shkrimin ligjor diktohet nga audienca. Termat ligjorë bëjnë sens të përdoren kur komunikohet me audiencë juristësh. Nëse lexuesi ka formimin juridik, përdorimi i termave/frazave si *res judicata* apo *ipso jure* është shumë më i thjeshtë, sesa dhënia e një përkufizimi apo shpjegimi. Kur lexuesi nuk është jurist, atëherë përpiquni të shmangni përdorimin e termave juridikë! Nëse termi juridik nuk është i qartë duhet që ju t’i përkufizoni termat gjatë komunikimit me persona që nuk janë jurist.

Shembuj të formulimeve (zhargonit ligjor) që gjenden më së shumti në vendimet gjyqësore:

Kujdes: Në shkrimin e vendimit gjyqësor duhen shmangur praktika të tilla, si, p.sh., “edhe sikur” apo “ta zemë”, pasi shprehje të tilla dëmtojnë autoritetin e procesit gjyqësor.

Nga aktet e administruara në dosjen gjyqësore rezulton se...

Në rastin për gjykim;

Gjatë shqyrtimit gjyqësor të çështjes..

Gjykata vëren se në rastin konkret kemi të bëjmë me..

Gjykata, referuar dokumentacionit të dosjes..

Një argument tjetër që mbështet këtë interpretim,

Nisur nga sa më lart, bazuar në nenin ---- të---- , gjykata çmon....

Nisur nga kërkesa e nenit----- të Kodit...., Gjykata çmoi...

Gjykata e gjen haptazi të pabazuar dhe kontradiktor pretendimin...

Gjykata, siç u citua edhe në parashtrimin e provave të fakteve, e vlerëson të përmbushur këtë kusht nga pala e paditur...

Gjykata çmon thelbësore në këtë gjykim përcaktimin nëse...

Nga faktet e parashtruara dhe të provuara nga provat e cituara, del qartë...

Gjykata arrin në këtë përfundim duke argumentuar si më poshtë vijon:..

Gjykata, si vlerësoi në tërësi rrethanat e çështjes dhe analizoi pretendimet e palëve ndërgjyqëse dhe provat e administruara në dosjen gjyqësore në raport me dispozitat ligjore, arrin në përfundimin se..

Për sa më lart, pas analizës së dispozitave ligjore dhe fakteve që i përkasin rastit konkret, Gjykata çmon dhe vlerëson se kërkesëpadia e paraqitur nga pala kërkuese është e bazuar në ligj dhe në prova dhe si e tillë ajo duhet pranuar..

AKTIVITETI 2:

Udhëzime

Qëllimi: Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve për të struktuar mendimin në paragrafë si dhe analizimi i diatezës që përdorën.

Udhëzime: Pjesëmarrësve ju shpërndahet një fletë që përmban informacion që duhet shtjelluar me shkrim në një dokument (shkresë) Informacioni jepet në mënyrë tëpërmbledhur dhe duhet strukturuar në vijim të elementëve të parashtruar më sipër .

Burime dhe referenca: Si burime kanë shërbyer raste nga praktika e gjykatave.

Kohëzgjatja e përafërt: 30 minuta.

Aktiviteti 1

Hartimi i një shkrese, me kërkesë të Kancelarit, drejtuar Komisionit të Disiplines pranë Dhomës Kombëtare të Avokatisë, Tiranë nisur nga një sjellje joetike të një avokati përkundrejt NCGJ në sportel.

Të dhëna mbi ngjarjen e ndodhur:

Pranë Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë ka qenë regjistruar çështja civile me Nr.1110 Akti, që i përket palëve:

KËRKUES: Bashkim Ilnica, i biri i Zenelit, dtl. 18.05.1977, lindur në Peshkopi, Dibër, banues në Tiranë , rr;"Abedin Cici", Allias.

OBJEKTI: Lëshimin e urdhërit të ekzekutimit për aktin noterial nr. 8155 rep, nr. 6498 Kol, dt. 19.12.2019.

BAZA LIGJORE: Nenet 510/d, 511 e në vijim të K.Pr.Civile.

Çështja e mësipërme, pas shortit, i është kaluar për veprime paraprake dhe gjykim gjyqtares Ariana Caco. Në lidhje me këtë çështje, Gjykata e Rrethit Gjyqësor Tiranë, me vendimin nr. 1110 Akti, datë 06.03.2020 ka vendosur: "*Kthimin e kërkesës dhe të akteve të tjera palës kërkuese Bashkim Ilnica, pa veprim. Shpenzimet gjyqësore i ngarkohen kërkuesit. Kundër këtij vendimi mund të bëhet ankim në Gjykatën e Apelit Tiranë brenda 5 ditëve, afat që fillon nga e nesërmja e komunikimit të vendimit. U shpall në Tiranë më datë 06.03.2020.*

Vendim ka marrë formë të prerë me datë 24.07.2020.

Pranë Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë, me datë 09.09.2020 (pra rreth 2 muaj më vonë) është paraqitur në sportelet e Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë, avokat z. Kujtim Ibraj, regjistruar pranë Qendrës Kombëtare të Biznesit me nr. NIPT L41610028C, me qëllim mbrojtjen e interesave ligjore të palës kërkuese në këtë çështje.

Avokati është paraqitur pranë sportelit të dorëzimit të kërkesëpadive për të dorëzuar kërkesën, protokolluar prane nesh me Nr. 5596 Prot. datë 09.09.2020. Në përmbajte të kësaj kërkese, Avokati kërkonte të bënte plotësimin e të metave në lidhje me çështjen e mësipërme.

Nga ana e sekretarisë gjyqësore, Z. Kujtim Ibraj i është sqaruar se në lidhje me çështjen e siperpërmendur për të cilën kërkonte të bënte plotësimin e të metave, Gjykata me vendimin nr. 1110 Akti datë 06.03.2020 kishte vendosur kthimin e akteve dhe ky vendim kishte marrë formë të prerë. Për këtë qëllim, avokatit i është vënë në dispozicion kopje e këtij vendimit dhe në këto kushte, nuk mund të proçedohej sipas nenit 154/a të K.Pr.Civile për shkakun e thjeshtë se nuk kishte më çështje në gjykim dhe gjyqtarja nuk kishte më dosjen në fjale dhe se kjo dosje kishte kaluar në arkivë.

Pavarësisht shpjegimit Av. Kujtim Ibraj sërish këmbëngulte në dorëzimin e kërkesës për plotësimin e të metave duke manifestuar një sjellje tërësisht të papërshtatshme, që konsistojnë

në fyerje nga më të rëndomtat që janë të papranueshme për çdo ambjent dhe person, si dhe kërcënime serioze ndaj punonjësit të gjykatës.

Pjesëmarrësit në aktivitetin trajnues duhet të hartojnë një shkresë ku kërkohet fillimi i procedimit administrativ ndaj avokatit nga ana e Dhomës në përputhje me strukturën dhe elementët e prezantuar nga trajnuesi.

Pjesëmarrësit duhet të identifikojnë bazën ligjore: nenet 33 e vijues të Kodit të Procedurës Administrative, si dhe nenet 39 dhe 40 të ligjit Nr.55/2018 "Për Profesionin e Avokatit në RSH", si dhe nenit 4 dhe 54 të Kodit Etik të Avokatit.

Një element tjetër është edhe ai kërkimor duke përdorur qëndrimin e GJEDNJ-së mbi rolin e veçantë të avokatëve.

Roli i veçantë i avokatëve, si profesionistë të pavarur, në administrimin e drejtësisë përfshin një numër detyrash, veçanërisht në lidhje me sjelljen e tyre. Këto detyrime janë trajtuar edhe në një sërë vendimesh të GJEDNJ-së, ku kjo gjykatë ka theksuar se janë subjekt i kufizimeve në sjelljen e tyre profesionale, e cila duhet të jetë e matur, e ndershme dhe dinjitoze (*shih Van der Mussele k. Belgjikës; Veraart k. Holandës ; Coutant k. Francës (dec.), nr. 17155/03, 24 Janar 2008*).

Për diskutim, çfarë provash mund të paraqesë Gjykata për të përligjur fillimin e procedimit? A duhet të ketë qenë sjellje e përsëritur? Çfarë parashikohet në kuadrin ligjor në lidhje me këtë aspekt?

Në këtë rast dokumentet e paraqitura nga Gjykata kanë qenë:

Fotokopje të vendimit Nr. 1110 Akti datë 06.03.2020.

Fotokopje të kërkesës Nr. 5596 Prot. datë 09.09.2020.

Kopje e CD (që vërtetojnë ngjarjen e sipërpërmendur).

Më tej për diskutim çfarë kërkon Kancelari në emër të Gjykatës: Fillimin e procedimit? Vlerësimin e referimit? Si mund të formulohet saktësisht kjo kërkesë në përputhje me rregullat e diskutuara?

Për diskutim edhe në lidhje me elementët e tjerë të shkresës, të tilla si përcaktimi i qartë i lëndës së shkresës, kujt i drejtohet, kujt i drejtohet ‚për dijeni' etj.

Aktivitet II Hartimi i një shkrese, me kërkesë të gjyqtarit, drejtuar Komisionit të Disiplines pranë Dhomës Kombëtare të Avokatisë, Tiranë nisur nga një sjellje e një avokati që ka çuar në zvarritjen e procesit gjyqësor.

Të dhëna mbi ngjarjen e ndodhur:

Avokati A.K nuk është paraqitur në 5 seanca gjyqësore edhe pse është njoftuar rregullisht për zhvillimin e tyre. Në dy raste avokati ka paraqitur njoftimin për mosprezencën duke u mbështetur në shkaqe objektive shëndetësore. Në dy raste të tjera ka pretenduar se në atë datë dhe orë ka

qenë në një seancë tjetër gjyqësore pranë një gjykatë tjetër. Në një rast nuk është paraqitur dhe nuk ka dhënë asnjë arsye për mosprezencën.

Pjesëmarrësit në aktivitetin trajnues duhet të hartojnë një shkresë ku kërkohet fillimi i procedimit administrativ ndaj avokatit nga ana e Dhomës në përputhje me strukturën dhe elementët e prezantuar nga trajnuesi.

Pjesëmarrësit duhet të identifikojnë bazën ligjore: Neni 56 i Kodit të Procedurës Penale si dhe nenet 39 dhe 40 të ligjit Nr.55/2018 "Për Profesionin e Avokatit në RSH"; Kodi Etik i Avokatëve.

A është e nevojshme të bëhet punë kërkimore nëse GJEDNJ ka qëndrim mbi zvarritjen e proceseve gjyqësore për shkak të mosprezencës së avokatëve (taktikat e zvarritjes së gjyqeve).

Për diskutim, çfarë provash mund të paraqesë Gjykata për të përligjur fillimin e procedimit? A duhet të ketë qenë sjellje e përsëritur? Çfarë parashikohet në kuadrin ligjor në lidhje me këtë aspekt?

Në këtë rast dokumentet e paraqitura nga Gjykata kanë qenë:

Fotokopjet të procesverbaleve të seancave gjyqësore;

Fotokopje të marrjes dijeni të njoftimeve për zhvillimin e seancës gjyqësore;

Më tej për diskutim çfarë kërkon Gjyqtari: Fillimin e procedimit? Vlerësimin e referimit? Si mund të formulohet saktësisht kjo kërkesë në përputhje me rregullat e diskutuara?

Për diskutim edhe në lidhje me elementët e tjerë të shkresës, të tilla si përcaktimi i qartë i lëndës së shkresës, kujt i drejtohet, kujt i drejtohet ‚për dijeni' etj.

Sugjerim për një përgjigje të mundshme (struktura):

Prg1: Prane gjykates... po shqyrtohet ceshtja penale ..... Gjykata veren se avokati ... ne menyre te perseritur dhe pa arsye nuk eshte paraqitur ne seancat gjyqesore (bashkelidhur procesverbalet perkatese). Kjo sjellje ka shkaktuar zvarritje te procest gjyqesor.

Prg.2 Referuar detyrimeve ligjore qe burojne nga nenet (56 KPP)..... avokati ….

Prg3: Ne perfundim kerkohet vleresimi i referimit nga ana juaj sipas ligjit.

Aktiviteti III

Në këtë tabele janë prezantuar pjesë nga vendime të ndryshme të gjykatave të cilat për efekt të trajnimit janë adoptuar për të arritur objektivat mësimore. Informacioni jepet në mënyrë të pastrukturuar dhe duhet korigjuar nga pjesëmarrësit.

| | |
|---|---|
| 1 | STRUKTURA E FJALISË |
| | I akuzuari, për shkak të konsumimit të një sasie të madhe alkoli, ka humbur kontrollin e makinës. |
| | Kallëzim penal, shtetasi e bëri para oficerit të policisë gjyqësore, të pandehurit Th.M. |
| | I padituri, për shkak se pala paditëse kishte lëvruar mallin në vonesë, nuk ka kryer pagesën e plotë të çmimit. |
| | Në rastin për gjykim pagesa që duhet të kryente blerësi, pala e paditur, referuar kontratës, duhet të realizohej brenda 30 ditëve nga dorëzimi i mallrave. |
| | Lëvrimi i mallit u bë në fakt në dy pjesë. |
| 2 | GJATËSIA E FJALISË |
| | Oficerët dhe agjentët e policisë gjyqësore që kanë kryer arrestimin ose ndalimin ose kanë marrë në dorëzimm të arrestuarin, njoftojnë menjëherë prokurorinë e vendit ku është kryer arrestimi ose ndalimi dhe i bëjnë të ditur të arrestuarit ose të ndaluarir se nuk ka asnjë detyrim të bëjë deklarata dhe në qoftë se do të flasë, çfarëdo që ai të thotë, mund të përdoret ndaj tij në gjykim |
| | Gjithashtu nga kjo bisedë rezulton se kallëzuesi i tregon të pandehurit se po ndiqte këshillën e tij për marrjen e një kredie që të mund të paguante paratë e kërkuara, si dhe se i pandehuri pranoi që pagimi të bëhej me këste si dhe u kujdes që të porosiste kallëzuesin që të ishte shumë i rezervuar dhe të mos i tregonte askujt. |
| | Se me kalimin e viteve kanë lindur probleme mes tyre për shkak të mospërputhjes së karaktereve, ka humbur dialogu dhe mirëkuptimi, duke u bërë si dy të huaj për njëri - tjetrin cfarë ka passjellë tronditje të thellë të mardhënieve të tyre familjare dhe bërë jetesën e përbashkët të pamundur, duke qenë see prej më shumë se tre vitesh palët ndërgjyqëse A (paditësi) dhe B (e paditura) jetojë të ndarë. |
| | Në përcaktimin e "detyrimit ushqimor" për fëmijën e mitur X, Gjykata mban parasysh nevojat e fëmijës për rritje dhe edukim dhe interesin me të lartë të saj, mundësitë e palëve, dhe vullnetin e shprehur nga vetë palët ndërgjyqëse dhe prandaj cmon që të caktojë detyrimin ushqimor në favor të fëmijes të mitur X në masën 250 Euro /muaj, pagesë e cila do të bëhët në llogarinë bankare të nënës së saj së paditura Y. |
| 3 | DIATEZA E DUHUR? |
| | Kontrata është shkelur për shkak të mosdorëzimit të objektit brenda afatit. |
| | Këmbësori është goditur nga makina. |
| | |

## KREU I TRETË: HARTIMI DHE ARSYETIMI I VENDIMEVE, MEMOVE LIGJORE DHE DOKUMENTEVE ZYRTARE

### Rëndësia e arsyetimit të vendimit

Vendimet e mirëarsyetuara nuk janë vetëm një detyrim ligjor, por i shërbejnë edhe përmbushjes së disa qëllimeve/funksioneve. Detyrimi i gjykatave vendase për të shtjelluar arsyet e vendimmarrjes është parashikuar shprehimisht në Konventën Evropiane të të Drejtave të Njeriut (KEDNJ); Gjykata Evropiane e të Drejtave të Njeriut ka një praktikë gjyqësore shumë të pasur që lidhet me Nenin 6, që përbën burimin e parë- por jo të vetëm- të detyrimeve që mbartin gjykatat vendase për të dhënë vendime të arsyetuara.

Përgjegjësia e hartimit të një vendimi të mirëarsyetuar është në rradhë të parë e gjyqtarit të çështjes. Por edhe aktorë të tjerë, si nënpunësit civil gjyqësorë, prokurorët apo edhe avokatët ndajnë përgjëgjësinë në lidhje me mbrojtjen e të drejtave themelore në nivel kombëtar.

'Funksioni i një vendimi të arsyetuar është t'u tregojë palëve se ato janë dëgjuar, si dhe u jep mundësinë atyre ta kundërshtojnë atë. Përveç kësaj, duke dhënë një vendim të arsyetuar, mund të realizohet edhe vëzhgimi publik i administrimit të drejtësisë.'[4] Vendimet gjyqësore që japin gjykatat e të gjitha niveleve në përfundim të gjykimit përbëjnë aktin procedural kryesor të të gjithë procesit gjyqësor. Ato përmbledhin dhe finalizojnë përfundimisht qëndrimet që mban gjykata lidhur me çështjen në gjykim[5].

### Tiparet/elementët e vendimit

Vendimi gjyqësor në çdo rast duhet të jetë logjik, i rregullt në formë dhe i qartë në përmbajtje. Në tërësinë e tij ai duhet konsideruar si një unitet, në të cilin pjesët përbërëse janë të lidhura ngushtësisht mes tyre. Ato duhet të jenë në shërbim dhe funksion të njëra-tjetrës. Argumentet e pjesës arsyetuese duhet të jenë të bazuara dhe të lidhura logjikisht, duke respektuar rregullat e mendimit të drejtë. Ato duhet të formojnë një përmbajtje koherente brenda vendimit, i cili përjashton çdo kundërthënie, kontradiksion të hapur ose të fshehtë. Këto argumente duhet të jenë, gjithashtu, të mjaftueshme për të mbështetur dhe pranuar pjesën urdhëruese.[6] Nuk mjafton që arsyetimi të jetë formalisht i pranishëm në kuptimin grafik dhe strukturor, pasi kjo do ta bënte atë thjesht fiktiv. Arsyetimi duhet domosdoshmërish të plotësojë kriteret minimale ligjore të përcaktuara dhe të mos ketë të meta të tilla serioze që cenojnë standardin e vendimit gjyqësor të arsyetuar[7]

Vendimi duhet të mbështetet vetëm mbi faktet që janë paraqitur gjatë procesit gjyqësor dhe duhet të përmbajë bazën ligjore mbi të cilën bazohet zgjidhja e mosmarrëveshjes, analizën e provave

[4] *Shih vendimet nr.38, datë 30.12.2010; nr.25, datë 10.06.2011; nr.8, datë 16.03.2011; nr.8, datë 28.02.2012; nr.49, datë 10.07.2015 të Gjykatës Kushtetuese.*
[5] *Shih vendimet nr.8, datë 16.03.2011; nr.7, datë 09.03.2009 të Gjykatës Kushtetuese.*
[6] *Shih vendimet nr.3, datë 26.01.2015; nr.63, datë 23.09.2015 të Gjykatës Kushtetuese)*
[7] *Shih vendimet nr.3, datë 26.01.2015; nr.63, datë 23.09.2015 të Gjykatës Kushtetuese*

dhe mënyrën e zgjidhjes së mosmarrëveshjes. Arsyetimi i vendimeve është element thelbësor i një vendimi të drejtë. Vendimi mund të kontrollohet nga një gjykatë më e lartë sipas procedurave përkatëse dhe që kjo të jetë e mundur duhet bërë arsyetimi i vendimit, në të cilin gjyqtari tregon me qartësi faktet dhe ligjin e zbatueshëm, që e kanë çuar në bërjen e një zgjedhjeje ndërmjet disa mundësive.[8]

Gjykata drejton procesin gjyqësor nëpërmjet vendimeve dhe urdhrave. Vendimet jopërfundimtare dhe urdhrat që jep gjykata në seancë gjyqësore duhet të arsyetohen dhe të mos paragjykojnë zgjidhjen e çështjes (neni 171/b i K.Pr.C.). Vendimet e ndërmjetme jepen nga gjykata në seancë gjyqësore me qëllim që t'i përgjigjet kërkesave dhe të sigurohet zhvillimi i gjykimit në pajtim me dispozitat e këtij Kodi (neni 125 i K.Pr.C.)[9].

Duket patur parasysh se Gjykata e Lartë ka vlerësuar se procesverbali i seancës gjyqësore, parashikohet nga ligji për shume arsye e qëllime, por nuk është dizenjuar nga ligjvënësi dhe as nuk mund ti përmbajë të gjitha elementët e një vendimi gjyqësor për çështjen e juridiksionit, të njëjta me ato që parashikon neni 310 i Kodit të Procedurës Civile me ndonjë përjashtim periferik[10].

Kodet Procedurale parashikojnë strukturën që duhet të kene vendimet civile (administrative) dhe penale. Të gjitha elementët e listuar janë të domosdoshëm për vlefshmërinë e vendimit.

Përkatësisht neni 310 i Kodit të Procedurës Civile parashikon se:

Vendimi duhet të përmbajë hyrjen, pjesën përshkruese- arsyetuese dhe pjesën urdhëruese.

I. Në hyrjen e vendimit duhet të përmenden:

1. gjykata që ka gjykuar çështjen;

2. trupi gjykues dhe sekretari,

3. koha dhe vendi i dhënies së vendimit;

4. palët, duke u shënuar identiteti dhe cilësia e tyre si paditës, i

paditur, ndërhyrës, si dhe përfaqësuesit e tyre;

5. emri i prokurorit, nëse ka marrë pjesë;

6. objekti i padisë;

7. kërkimet përfundimtare të palëve;

8. mendimi i prokurorit nëse ka marrë pjesë.

[8] *Shih vendimin nr.18, datë 15.03.2016 të Gjykatës Kushtetuese.*
[9] *Shih* Manual i gjyqtarit për arsyetimin e vendimit, Ervin Metalla, 2017
[10] *Shih* vendim nr. 423, datë 09.07.2013 të Gjykata e Lartë

II. Në pjesën përshkruese-arsyetuese duhet të përmenden:

1. rrethanat e çështjes, ashtu siç janë konstatuar gjatë gjykimit

dhe përfundimet e nxjerra nga gjykata;

2. provat dhe arsyet në të cilat mbështetet vendimi;

3. dispozitat ligjore në të cilat bazohet vendimi.

Vendimi i gjykatës për paditë me vlerë deri në 150 000 lekë duhet të përmbajë hyrjen dhe pjesën urdhëruese, sipas pikës 1 të këtij neni. Nëse palët, brenda tre ditëve nga njoftimi i këtij vendimi, njoftojnë me shkrim gjykatën se do ta ankimojnë vendimin, gjykata arsyeton vendimin dhe ua njofton palëve.

Neni 383 i Kodit të Procedurës Penale

Elementet e vendimit

1. Vendimi përmban:

a) gjykatën që e ka dhënë;

b) gjeneralitetet e të pandehurit ose të dhëna të tjera personale që vlejnë për ta identifikuar, si dhe gjeneralitetet e palëve të tjera private;

c) akuzën;

ç) parashtrimin e përmbledhur të rrethanave të faktit dhe provat mbi të cilat bazohet vendimi, si dhe arsyet për të cilat gjykata i quan të papranueshme provat e kundërta;

d) dispozitivin, duke treguar nenet e zbatuara të ligjit;

dh) datën dhe nënshkrimin anëtarëve të trupit gjykues.

2. Vendimi është i pavlefshëm kur mungon dispozitivi ose nënshkrimi i anëtarëve të trupit gjykues, si dhe kur ka haptazi kontradiktë mes arsyetimit dhe dispozitivit të tij.

Probleme për pjesën hyrëse nga praktika gjyqësore:

Informacion jo i plotë për palët: identiteti, adresa, për përfaqësuesit e tyre;

Objekti i padisë ose kundërpadisë jo i plotë, vetëm instituti juridick;

Kërkimet përfundimtare të palëve nuk shkruhen ose shkruhen jo të plota;

Nuk vihet baza ligjore ose përmendet jo e specifikuar;

Probleme për pjesën përshkruese-arsyetuese nga praktika gjyqësore:

Rrethanat e ceshtjes të shpërndara ose nuk përmenden fare dhe fillohet me analizën e provave;

Analiza e provave, jo e plotë, lidhja midis provave, provat e kundërta;

Mosdhënia përgjigje ndaj pretendimeve ligjore të palëve;

Nuk bëhet referimi konkret në dispozitat ligjore, nuk përmendet përmbajtja, referimi specifik

Probleme për pjesën urdhëruese nga praktika gjyqësore:

Ka raste kur përmendet vetëm pranimi ose rëximi i padisë, nuk përmenden palët dhe objekti i padisë;

Përmendja e të drejtës së ankimit dhe afatit të ankimit, momenti i ecjes së afatit;

Disponimi tej kërkesave të palëve ose mos shprehja në dispozitiv ër të gjitha kërkimet në padi;

Arsyetimi i vendimit nuk përputhet me dispozitivin.

(*Prezantim i një shembulli të një vendimi të gjykatës së shkallës së parë në çështje civile dhe penale. Lektori shtjellon elementët e vendimit duke treguar aspektet që duhet të mbahen parasysh*).

AKTIVITETI 3:

Udhëzime

Qëllimi: Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve për tu orientuar sa më mirë me strukturën e vendimit për të evidentuar pjesë që mungojnë.

Udhëzime: Shpërndarja e një dokumenti që përmban informacione të ndryshme që duhet të vendosen brenda strukturës së vendimit. Pjesëmarrësve i jepet gjithashtu një template vendimi që përmban vende bosh ku duhet integruar informacioni.

Alternative është që pjesëmarrësve t'i shpërndahet një kopjeve të vendimeve ku mungojnë elementët e vendimit dhe ata evidentojnë mangësitë brenda një kohe prej 15 minutash.

Burime dhe referenca: Si burime kanë shërbyer pjesë nga vendime të ndryshme të gjykatave të cilat për efekt të trajnimit janë adoptuar për të arritur objektivat mësimore.

Kohëzgjatja e përafërt: Koha për këtë ushtrim është 30 minuta.

Memo Ligjore

Çfarë është memo ligjore?

Memo ligjore është dokumenti me 'formal' dhe tërësor që pasqyron gjetjet/rezultatet e një kërkimi ligjor. Ky dokument përmbledh dhe analizon kuadrin ligjor përkatës dhe zbatimin në rastin konkret. Sipas rastit, në praktike memo mund të jetë dokumenti vendimtar për të zgjidhur një çështje konkrete. Nisur nga rëndësia që ka ky dokument, ai duhet të hartohet bazuar në rregullat që aplikohen për shkrimin dhe arsyetimin ligjor (të përmendura më sipër), si dhe të jetë i mirëstrukturuar. Një memo e mirëstrukturuar përcjell ide të qarta për rrugën metodologjikë që do të ndiqet për një problem të caktuar.

Cila është struktura e rekomanduar?

Nuk ekziston një përqasje e drejtë për sa i takon strukturës së memos ligjore. Memo mund të strukturohet në shumë mënyra. Variablat e strukturës variojnë nga disa faktorë të tillë si: qëllimi i memos, udhëzimet që jepen nga eprori, nevoja e lexuesit, natyra e problemit që duhet trajtuar, gjetjet ligjore, llogjika e subjektit që trajtohet, objekti i kërkimit, si dhe përqasja që ndiqet në institucionin përkatës në lidhje me hartimin e memove. Këto faktorë diktojnë 'fleksibilitet, dhe 'kreativitet, të hartuesit.

Struktura e Memos Ligjore

Si çdo dokument formal, memo ligjore përmban një pjesë hyrëse ('koka e memos') që përmban elementët e mëposhtëm:

Kujt i drejtohet memo;

Kush e dërgon memon;

Datën;

Të dhëna të tjera (nr dosje, apo emërtim tjetër për nevojat e brendshme të institucionit);

Objektin e memos;

Hartuesi, nëse preferon mund të hartojë një 'tabelë përmbledhëse' të memos. Kjo tabelë si rregull përmban strukturën e dokumentit. Lexuesi ka lehtësinë për të gjetur menjëherë pikën (pjesën) që do të lexojë. Zakonisht tabela përmbledhëse rekomandohet në dokumente më të gjata se 10 faqe dhe që analizojnë çështje të ndryshme.

Nënpika tjetër është Qëllimi i Memos (*Background*). Hartuesi në këtë pjesë duhet të shtjellojë kontekstin e hartimit të këtij dokumenti. Kjo nënkupton sqarim të çfarë është kërkuar të bëhët dhe 'përse' (pra nëse lidhet me një zhvillim që pritet të ndodhë, psh mungesë burimesh njerëzore si rezultat i procesit të konfirmimit në detyrë të nëpunësve civol gjyqësor, pikëpyetje ligjore në lidhje me zbatimin e ligjit të Pushtetit Gjyqësor etj.). Në të njëjtën kohë në këtë pjesë duhet saktësuar edhe qëllimi i kërkimit ligjor.

Nënpika tjetër i referohet Fakteve.

Në këtë pjesë lexuesi 'pret të lexojë' gjenezën e çështjes (kërkimit dhe analizës). Hartuesi duhet të përmbledhë të gjitha faktet relevante në mënyrë konsize dhe duke evituar 'ujrat'. Sipas rastit mund të jetë e nevojshme të bëhet një tabelë apo diagram. Në këtë pjesë është e rëndësishme të identifikohen burimet, psh. aktet e dosjes, hetimi i kryer, gjetjet etj. Renditja kronologjike ndihmon lexuesin për të kuptuar më mirë ecurinë e çështjes. Një aspekt tjetëri rëndësishëm është grupimi i fakteve që lidhen me një çështje konkrete. Sipas rastit mund të jetë e nevojshme të numërtohen faktet. Paqartëistë/ keqinterpretimet në lidhje me ekzistencën e faktit duhet të vihen në dukje.

Në disa raste, mund të jetë e nevojshme të sqarohen 'prezumimet' (assumptions). Gjithësesi, kjo nënpikë është opsionale. Kjo nënpikë mund të shtjellohet në rastin kur ka pikëpyetje për aspekte relevante dhe hartuesi mund ta prezumojë. Kjo nënpjesë mund të integrohet edhe me pjesen 'Fakte,. Për shembull, kur KLGJ ka në proces hartimi një akt nënligjor të caktuar, hartuesi mund të prezumojë që do të shqyrtohet dhe miratohet në të ardhmen e aftërt. Nisur nga ky prezumim, mund të shtjellohen argumentet në dokument.

Nënpika tjetër trajton 'Çështjen(t),. Hartuesi duhet të përshkruajë pyetjet që ngrihen për diskutim, të cilave i duhet dhënë përgjigje. Këtu pasqyrohet përqasja që do të ndiqet në adresimin e çështjes. Sugjerohet që përshkrimi të jetë konciz, i qartë dhe të lërë sa më pak vend për keqinterpretim. Një pyetje kërkimore e mirëpërcaktuar përkufizon qartë se 'çfarë' duhet të kërkohet dhe 'çfarë' nuk duhet të jetë pjesë e kërkimit. Kjo në fakt është edhe pyetja bazë (kryesore). Nëse pyetja është ngritur ashtu siç duhet, pjesë e saj janë edhe nënpyetje që shërbejnë për t'i dhënë përgjigje pyetjes kryesore. Si rregull, një pyetje kërkimore është vështirë t'i përgjigjesh vetëm asaj; prandaj pyetja kryesore përgjithësisht shoqërohet nga nënpyetje.

Disa pyetje që ngrihen mund të krahasohen me pamjen që ka ,piruni rreth të cilit janë rrotulluar ,shumë fije spageti'. Në këtë situatë, është detyra e çdo profesionisti në fushën kërkimore për t'i ndarë një nga një 'fijet' (çështjet) duke saktësuar secilën prej tyre. Kjo ka të bëj me diferencimin e aspekteve të ndryshme apo niveleve të ndryshme brenda të njëjtës çështje.

Nënpyetjet duhet të strukturohen në mënyrë që të mos mbivendosen apo të jëne pothuajse e njëjta gjë me pyetjen kryesore. Funksioni kryesor i nënpyetjeve është të 'kontribojnë' në dhënien e përgjigjes së pyetjes kryesore.

Në ngritjen e pyetjes ka disa elementë përcaktues: si psh marrësi (përfituesi) të cilës i drejtohet përgjigja e pyetjes (pra rezultati i kërkimit) apo audienca që do të lexojë punën kërkimore. Pra, ka një rëndësi nëse dokumenti do të lexohet nga juristë (Anëtar të KLGJ, Këshilli i Gjykatës, staf i ekzekutivit), apo politikanë (në Qeveri apo Parlament).

Çdo pyetje duhet të ndahet në nënpyetje që lidhen me aspekte të çështjes që do të trajtohen.

Si rregull trajtohet në fillim çështja kryesore (ajo që përbën thelbin). Hartuesi duhet të rëndisë çështjet dhe nën-çështjet në mënyrë llogjike; sipas rastit mund të nevojitet edhe të numërtohen çështjet.

Nënpika tjetër lidhet me 'Përfundimet/Konkluzionet/Analiza'. Në këtë pjesë jepen përgjigjet e pyetjeve të ngritura në pënpikën e mësipërme. Përgjigjet nuk janë gjë tjetër veçse ‚vlerësimi ligjor' përkatës. Sërisht edhe në këtë pjesë është e rëndësishme që konkluzioni të jetë i qartë dhe tërësor. Hartuesi duhet të ketë kurajon ‚që të pozicionohet' me një qëndrim të caktuar. Prandaj formulimet që tregojnë hezitim apo dyshime duhet të evitohen. Cilësimet duhet të jenë të arsyetuara dhe të mbështetura në ligj. Gjithashtu është shumë e rëndësishme që të mos përsëritet analiza ligjore dhe as të përfshihet ‚informacion i ri' i papërmendur më sipër. Çdo konkluzion i arritur duhet ti korrespondojë pyetjës (çështjes) së ngritur.

Pjesë nga konkluzionet mund të përfshihen edhe në pjesën e përmbledhjes ekzekutive, nëse diçka e tillë do të jetë e nevojshme. Hartuesi duhet të tregojë veçanërisht kujdes për të përshkruar konkluzionet në mënyrë shumë të përgjithshme. Në konkluzione nuk mund të paraqiten informacione të reja. Konkluzioni mund të passjell pyetje të reja në lidhje me atë çështje. Kjo është diçka që ndodh shpesh dhe nuk përbën problem. Në këtë rast mund të thuhet se për disa aspekte nevojitet më shumë kërkim, duke specifikuar aspektet përkatëse

Në nënpikën tjetër mund të vendosen parashikimet ligjore. Sugjerohet që të citohen vetëm nenet/paragrafët relevantë me qëllim që të evitohen citime të zgjatura dhe që ç'përqëndrojnë lexuesin. Gjithashtu, hartuesi duhet të kujdeset që të vendosë edhe një listë të burimeve të konsultuara. Lista është një element që rrit transparencën dhe besueshmërinë e produktit.

Së fundmi, hartuesi mund të bashkëngjisë edhe anekse (psh. memo të mëparshme, ligje, vendime të gjykatave etj.).

Dokumentet Zyrtare

Në lidhje me shkrimin e dokumenteve zyrtare, nuk ekziston një format i unifikuar për dokumentet zyrtare që përpilohen në gjykata. Çdo gjykatë ka zhvilluar vetë formatet tip bazuar në eksperiencën dhe praktën më të mirë.

Për nga natyra e akteve që lëshohen nga gjykata, evidentohen se kryesisht NCGJ hartojnë dokumente që lidhen me:

KOMUNIKIME BAZUAR MBI TË DREJTËN E INFORMIMIT

Shkresa që iu drejtohen gjykatës nga persona të interesuar (përfitues të shërbimeve të gjykatës) me qëllim marrjen e informacionit mbi një çështje të caktuar në kuadër të Ligjit për të Drejtën e Informimit. Kjo kategori shkresash mund të klasifikohet si shkresë 'e thjeshtë, pasi nëpunësi civil nuk duhet të hartojë/krijojë/përgatisë dokument vetë por duhet të kujdeset të përcjellë një informacion publik. Nisur nga rëndësia që ka e drejta e informimit, nëpunësi civil gjyqësor duhet të ketë parasysh disa aspekte në hartimin e kësaj kategorie shkresash.

E drejta e informimit është një prej të drejtave dhe lirive themelore të njeriut,e parashikuar në nenin 23 të Kushtetutës. Kjo e drejtë duhet parë e lidhur ngushtë me parimin e transparencës dhe llogaridhënies, si një shtyllë tjetër themelore e shtetit të së drejtës.

Informacion publik sipas ligjit konsiderohet çdo e dhënë e regjistruar në çfarëdolloj forme dhe formati, gjatë ushtrimit të funksionit publik pavarësisht nëse është përpiluar ose jo nga autoriteti publik. Autoriteti publik në këtë rast është gjykata. Çdo person gëzon të drejtën e njohjes me informacionin publik pa u detyruar të shpjegojë motivet. Njohja me informacionin publik kryhet nëpërmjet dokumentit origjinal ose duke marrë një kopje të tij në formë ose formatin që mundëson akses të plotë në përmbjatjen e dokumentacionit.

Në rast se qytetari nuk është i kënaqur me përgjigjen e marrë nga gjykata, bën ankesë pranë Komisionerit për të Drejtën e Informimit dhe Mbrojtjes së të Dhënave Personale, që sipas ligjit bën verifikim në terren në lidhje me ankesën dhe nxjerr një vendim duke urdhëruar eventualisht gjykatën (si autoritet publik) të lëshojë informacionin siç kërkohet përsa kohë është informacion publik.

Kazus për diskutim me pjesëmarrësit nga rastet e trajtuara nga Komisioneri kur autoritet publik ka qënë gjykata.

Ankuesja paraqet ankim pranë Komisionerit me objekt: Ankim ndaj refuzimit për dhënie informacion dhe kopje të dokumeneteve zyrtare. Ankuesja OJF që i ishte drejtuar Gjykatës së Rrethit Gjyqësor me kërkesën për informacion duke parashtruar pyetje që kanë lidhje me mënyrën se si operon gjykata: cilat janë shërbimet që i jep publikut, mbi cilat standarte bazohet? Përshkruani sistemin që përdorni për mbajtjen e dokumentacionit, të dhëna për emrin, kontaktin e koordinatorit për të drejtën e informimit, kopje të strukturës organizative, kopje e rregullorës së brendshme, arsimimi dhe kualifikimi i funksionarëve që kanë detyrim për deklarim pasurie, kopje të buxhetit, sa është nr i kërkesave/përgjigjeve në kuadër të ligjit për informimin? Etj.

Gjykata (autoriteti publik) refuzon të japë informacion në lidhje me pyetjet e ngritura. OFJ i drejtohet Komisionerit me ankim duke i kërkuar të ushtrojë të drejtat që i njeh ligji për të detyruar gjykatën të japë informacionin.

Pyetje për diskutim? Ka vepruar mirë gjykata? Ka të drejtë OJF të kërkojë këtë lloj informacioni? Si mendoni ka vendosur Komisioneri, e ka gjetur në shkelje gjykatën?

Cilat janë praktikat qe ndiqen, ndani eksperiencat tuaja.

Rastet-kazus sipas vlerësimit të lektorit.

KOMUNIKIME BRENDA SISTEMIT GJYQËSOR

Shkresa për komunikim midis gjykatave (dërgim dosje, kthim dosje)

Kjo kategori shkresat hyn gjithashtu tek shkresat ‚thjeshta' që çdo nëpunës civil gjyqësor duhet të jetë në gjendje të hartojë pa mbikqyrje të veçantë, për sa kohë ka njohuri për elementët e domosdoshëm që duhet të përmbajë shkresa dhe aspekte që duhet të mbahen parasysh. Pjesëmarrësve ju paraqitet një shkresë si shembull.

REPUBLIKA E SHQIPËRISË

GJYKATA E RRETHIT GJYQËSOR

T I R A N Ë

Nr. 5590 Prot. Tiranë, me . 2020

Lënda: Përgjigje kërkesës tuaj nr 4029/1 prot, datë 08.09.2020

GJYKATËS SË APELIT T I R A N Ë

KANCELARE: *Znj.* -----

Në përgjigje të shkresës tuaj me Nr. 4029/1 prot, datë 08.09.2020, për "*Kërkim dosje civile*", protokolluar me nr. 5590 prot, datë 09.09.2020, me qëllim përmbushjen e bashkëpunimit ndër institucional, po ju vënë në dispozicion dosjen civile origjinale me nr. 8579 vendimi, datë 17.10.2017 të Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë, dhe me nr. 144 vendimi datë 02.03.2020 të Gjykatës së Apelit Tiranë.

Ju faleminderit për bashkëpunimin.

KANCELAR

Elementët që duhet të mbahen parasysh janë:

Aspekti formal që nënkupton koka e shkresës, përcaktimi i nr. të protokollit, datës, lëndës (duke saktësuar se kemi të bëjmë me kthim përgjigje të shkresës me nr. protokolli, dhe datë të caktuar), duke saktësuar se kujt i drejtohet si institucion dhe kush person brenda institucionit duhet ta marrë këtë shkresë.

Aspekti material që ka të bëj me tekstin e shkresës: Fillimi i fjalisë së parë duke përdorur togfjalëshin: 'Në përgjigje të shkresës ose kërkesës tuaj'; më tej vendosja e referencës së saktë të nr. të protokollit, datës dhe lëndës së kërkesës; e ndjekur nga nr. i protokollit që ka marrë në gjykatë si dhe datën e regjistrimit në gjykatë; më tej vihet re që është përdorur togfjalëshi 'me qëllim përmbushjen e bashkëpunimit ndërinstitucional' (një tjetër formulim mund të jetë 'në kuadër të bashkëpunimit ndërinstitucional'); në fund saktësohet që po vihet në dispozion doje orgjinale civile duke vendosur edhe nr. e vendimit, datën dhe gjykatën që e ka dhënë.

Në fund vendoset formulimi template 'Ju faleminderit për bashkëpunimin', si dhe nënshkrimi nga personi që e lëshon (Kancelari).

Shkresë: Komunikimet me KLGJ

Nisur nga marrëdhënia e veçantë që ekziston midis një gjykate dhe Këshillit të Lartë Gjyqësor sipas kuadrit ligjor në fuqi, komunikimi me këtë institucion vlerësohet se është shumë më i shpeshtë sesa me institicionet e tjera. KLGJ është institucioni kryesor që çdo gjykatë i drejtohet në lidhje me problematika që hasin dhe që kërkojnë të adresohen, për t'i përcjellë KLGJ informacione që kërkon, për të parashtruar kërkesë për rritje të numrit të stafit, apo kërkesa të tjera infrastrukturore. Një pjesë e këtyre shkresave formalizojnë gjetje/konkluzione të analizës së një memo të brendshme të gjykatës (psh. Këshilli Gjykatës mandaton persona të caktuar për të hartuar një memo ligjore në lidhje me një problematikë si realizimi i njoftimeve dhe problematikat).

Pjësëmarrësve ju tregohet në ekran një shkresë e një gjykate drejtuar KLGJ-së me anë të të cilës i kërkon shtesë të një punonjësi për të adresuar problemet me arkivën gjyqësore. Kjo lloj shkrese mund të kategorizohet e nivelit mbi mesatare, pasi përfshin kërkon shpjegimin e një situate faktike duke parashtruar argumenta ‚pse' gjykata nuk është në gjendje që me burimet në dispozicion ta kryejë këtë detyrë dhe ‚përsë' i duhet domosdoshmërisht staf shtesë. Pra, gjykata është në pozicionin që duhet të ‚bindë' KLGJ. Evidentimi i argumentave, mënyra e renditjes së tyre janë elementët kyç në hartimin e kësaj shkrese.

Eksperti sqaron aspekte të kësaj shkrese që gërsheton elementë memos ligjore me atë të shkresës formale drejtuar KLGJ.

Formulime 'tipike, për këtë kategori shkresat janë:

'*..Në vijim të shkresave të përcjella në lidhje me problematikën e krijuar me Arkivën e Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë, problematika e krijuar kryesisht nga mungesa e ambienteve dhe volumi i madh i dosjeve, ne vijim ju sqarojmë si më poshtë:..*'

Më tej shkresa shtjellon gjendjen e faktit që paraqitet në gjykatë.

Shkresa përmbyllet me paragrafin e fundit: ...*Në këto kushte, me qëllim për të bërë të mundur përmbushjen e detyrimeve të marra përsipër në marrëveshjen e bashkëpunimit, njëkohësisht duke marrë edhe masa për të krijuar hapësira në ambientet që mund të sistemohen edhe dosjet e prodhuara në vazhdim (sqarojmë se procesi i asgjësimit do krijojë mundësinë për ambiente të reja, duke evituar kështu një problem të kahershëm me arkivën), kërkojmë nga ana juaj të na mundësohet vënia në dispozicion e ---- punonjësve arkivistë me kohë të plotë për vitin 2021, për të realizuar procesin e përpunimit të dosjeve të Gjykatës së Rrethit Gjyqësor Tiranë që ndodhen pranë ambienteve të Arkivit Shtetëror të Sistemit Gjyqësor. ..*

KOMUNIKIME ME INSTITUCIONE TË PAVARURA/ORGANE PUBLIKE

Komunikime me institucione të pavarura, apo organe/institucione të tjera publike (ILD, KPK etj.) që kërkojnë në kuadër të bashkëpunimit ndërinstitucional informacion nga gjykata, përbëjnë një shtyllë tjetër komunikimi.

Në këtë kategori, gjatë hartimit të shkresës, përveç aspekteve formale, dhe gjuhësore duhet patur parasysh që shkresa t'i japë përgjigje të plotë kërkesës së institucionit. Insititucioni që kërkon informacion 'mbështet' në saktësinë e informacionit që do të japë gjykata. Prandaj, shkresa duhet formuluar me saktësi, dhe hartuesi duhet të sigurohet që i është dhënë përgjigje tërësore kërkesës.

AKTIVITETI 3:

Udhëzime

Qëllimi: Të aftësojë pjesëmarrësit për hartimin e një shkrese në përgjigje të një kërkese specifike.

Udhëzime: Pjesëmarrësit ju shpërndahet një kërkese drejtuar gjykatës; ata duhet të evidentojnë elementët që mungojnë, nëse gjykata i është përgjigjur plotësisht kërkesës dhe nëse eventualisht kërkuesja mund ti adresohet me sukses Komisionerit për informacionin që kërkon.

Burime dhe referenca: Vendime të Komisionerit për të Drejtën e Informimit dhe Mbrojtjes së të Dhënave Personale dhënë në raste konkrete, por të adaptuara për pjesëmarrësit. (për t'u përcaktuar nga lektori).

Kohëzgjatja e përafërt: __ minuta.

2024

# MODULI I BUXHETIT DHE FINANCËS

# UDHËZUES MËSIMOR

Korrik 20

## Tabela e Përmbajtjes

Parathënie

Mirënjohje

GUIDË PËR LEKTORËT

PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

SHËNIME PËR LEKTORËT

AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

STRUKTURA

AKTIVITETI 1:TË KUPTOJMË MENAXHIMIN

Udhëzime

Udhëzime:

AKTIVITETI 1:TË KUPTOJMË MENAXHIMIN

Material për pjesëmarrësit

KREU I DYTË

ROLI I NËPUNËSIT NË GJYKATË

AKTIVITETI 2: DISKUTIME TË LIRA PËR ROLIN E NËPUNËSIT TË BUXHETIT DHE FINANCËS, NË CILËSINË E NËPUNËSIT ZBATUES, NË GJYKATË

Udhëzime

KREU I TRETË

BAZAT E BUXHETIMIT 4

Ligji Nr.9936, datë 26.06.2008, "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë"

Udhëzime

Udhëzime

AKTIVITETI 3: SKENARË MBI BUXHETIMIN

Material për pjesëmarrësit

Temat për diskutim:

KREU I KATËRT

PROGRAMIMI DHE PËRGATITJA E DOKUMENTAVE

AKTIVITETI 4: SKENARË MBI PËRGATITJEN E BUXHETIT

Udhëzime.

Udhëzime:

AKTIVITETI 4: SKENARË MBI PËRGATITJEN E BUXHETIT

Material për pjesëmarrësit

Skenari A

Skenari B

KREU I PESTË

ROLI I NËPUNËSIT TË BUXHETIT DHE FINANCËS , NË MENAXHIMIN DHE RUAJTJEN E AKTIVEVE NË GJYKATË

Menaxhimi, administrimi, përdorimi, ruajtja dhe vlerësimi i Aktiveve, në Gjykatë.

Menaxhimi i rreziqeve, në lidhje me aktivet në gjykatë

REGJISTRI I AKTIVEVE DHE DOKUMENTIMI I LËVIZJES SË TYRE

Inventarizimi periodik i aktiveve, nëpër Gjykata.

AKTIVITETI 6: SKENARË MBI MENAXHIMIN E AKTIVEVE (MARRJA NË DORËZIM DHE BËRJA HYRJE, INVENTARIZIMI PERIODIK, PROÇEDURA E NXJERRJES NGA PËRDORIMI)

Udhëzime

KREU I GJASHTË:

ZBATIMI,MONITORIMI DHE RAPORTIMI MBI BUXHETIN

Efikasiteti dhe efektshmëria në përdorimin e buxhetit në gjykatë duhet të shihen të lidhura ngushtë me efikasitetin dhe efektshmërinë e vetë gjykatës

KREU I SHTATË:

MENAXHIMI I RREZIkUT

AKTIVITETI 7:TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

Udhëzime

Udhëzime:

AKTIVITETI 7:TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

Material për pjesëmarrësit

AKTIVITETI 7:TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

Çelësi i përgjigjeve [TË MOS SHPËRNDAHET]

## GUIDË PËR LEKTORËT

## PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Moduli i Buxhetit dhe Financës i prezanton studentët me konceptet bazë mbi buxhetin dhe financat publike, për të përmirësuar kështu menaxhimin, planifikimin dhe udhëheqjen e gjykatave.

Shpërndarja, përftimi dhe administrimi i buxhetit të gjykatës ndikon në çdo veprimtari të gjykatës dhe përcakton cilësinë e përmbushjes së misionit të gjykatës. Akordimi, përftimi dhe menaxhimi i buxhetit të gjykatës kanë ndikim në veprimtarinë e përditshme të çdo gjykate dhe përcaktojnë se në ç'masë po e përmbush gjykata misionin e saj. Ato janë funksionet themelore të menaxhimit të gjykatës, të cilat realizohen bashkërisht nga drejtuesit e gjykatës, qoftë drejtuesit gjyqësorë, ashtu edhe ata administrativë, si dhe nga anëtarë të tjerë të personelit, në bashkëpunim me drejtuesit e pushteteve legjislative dhe ekzekutive dhe institucionet e tyre përkatëse. Duke pasur këtë parasysh, ky modul është organizuar duke u bazuar në disa premisa që lidhen me buxhetimin, përftimin e burimeve dhe shpërndarjen e tyre:

- Gjykata duhet të drejtojë procesin e buxhetimit dhe jo t'i përgjigjet në mënyrë reaguese kërkesave ose nevojave të degëve të tjera të qeverisjes;
- Pavarësisht kësaj, gjykata duhet të bashkëpunojë me dy degët e tjera të qeverisjes, për të përmbushur rolin e saj dhe për të arritur synimet e saj;
- Gjykata duhet të japë llogari për veprimet, shpenzimet dhe planifikimin e saj buxhetor; si dhe
- Gjykata duhet të jetë gjithmonë e besueshme, në lidhje me buxhetin dhe procesin e saj të buxhetimit.

Ky modul do të ofrohet përgjatë katër ditëve i ndarë në tetë kapituj. Ai synon të përmirësojë aftësitë e drejtuesve të gjykatave, që kanë tashmë përgjegjësinë për buxhetin e gjykatës, për një degë të caktuar të gjykatës, ose për një program të caktuar të gjykatës.

## SHËNIME PËR LEKTORËT

Struktura mësimore paraqitet e ndërtuar në kolona. Për secilën temë, në kolonën në të djathtë është shënuar përmbajtja materiale që do të mbulohet nga stafi akademik, ndërsa në të majtën shënohet orari për secilin aktivitet. Shënimet e lektorëve mbi trajnimin i referohen materialeve përkatëse të kursit, si dhe mjeteve ndihmëse vizuale që do të përdoren për çdo temë.

Ky trajnim është ideuar më tepër si një format ndërveprues, sesa thjesht si një format i ngurtë leksioni, për të përfituar kështu nga përvoja dhe zgjuarsia e pjesëmarrësve. Roli i stafit akademik është të prezantojë temat dhe t'i ofrojë pjesëmarrësve orientim dhe lehtësim për diskutimet vijuese mes tyre. Gjithashtu, në kurrikulë përfshihen shpërndarazi aktivitete dhe diskutime, për t'i dhënë pjesëmarrësve mundësinë që t'i vënë në praktikë ato çka po mësojnë.

Sigurisht, kjo strukturë mësimore nuk ka për qëllim t'i kufizojë lektorët. Për çdo temë, lektori mund të bëjë shtesa, të fshijë ose të modifikojë përmbajtjen e materialit, për të pasqyruar kështu përvojën dhe njohuritë e tij/saj, si dhe të pjesëmarrësve. Për më tepër, çdo lektor mund t'i përshtatë aktivitetet e sugjeruara të mësimit me stilin e vet unik të mësimdhënies, si dhe me nevojat e pjesëmarrësve.

Materialet për lexim dhe referencë, të cilat ofrohen në këtë modul, janë të përgjithshme. Lektori duhet ta rishikojë listën dhe të shtojë materiale të tjera me rëndësi për temën, që të adresojë kështu edhe nevojat e pjesëmarrësve. Shembujt e ndryshëm që mund të jepen mund të përfshijnë rregulloret dhe formularët për buxhetimin dhe kontabilitetin, planet e zbatueshme strategjike, matësit e zbatueshëm të performancës, si dhe ndonjë studim të kohëve të fundit mbi fondet e gjykatave sipas juridiksionit, etj.

Lektori ose planifikuesi i trajnimit duhet të kontrollojë edhe URL-të e paraqitura te pjesa e referencave,për të parë nëse ato janë aktuale dhe të vlefshme Materialet e sugjeruara për lexim:

- Ligji nr. 98/2016,"Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë";
- Ligji për Buxhetin;
- Ligji nr. 10296, datë 08.07.2010, "Për menaxhimin dhe kontrollin financiar", si

dhe
legjislacioni mbështetës;

- Udhëzime nga Ministria e Financave;
- Pjesë të tjera legjislacioni, në pritje të dekretimit;
- Weber, David."Buxhetim i mirë, drejtësi më e mirë: Praktika moderne të buxhetimit për sektorin gjyqësor", Banka Botërore, Seria nr. 3 e Raporteve mbi Ligjin dhe Zhvillimin.

## AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Për shkak të natyrës së temës, ky modul ofron një kurs tejet praktik, me aktivitete që kërkojnë pjesëmarrje. Aktivitetet e pjesëmarrësve janë një prej pjesëve më të rëndësishme të kurrikulës, pasi shërbejnë si instrumente që mund të përdoren nga stafi akademik për të përcaktuar nëse pjesëmarrësit i kanë arritur rezultatet e përcaktuara në objektivat e të nxënit. Për më tepër, këto aktivitete ofrojnë instrumente për të siguruar që trajnimi, kursi apo seanca të mos mbeten vetëm informues, por edhe ndërveprues. Stafi akademik duhet të sigurojë pjesëmarrjen e të gjithë studentëve në çdo aktivitet.

Aktivitetet e pjesëmarrësve janë shënuar në strukturën e përgjithshme të përmbajtjes, në sesionet përkatëse ku ato do të përdoren. Për çdo aktivitet, jepet një faqe përmbledhëse ku shpjegohet mënyra e realizimit të tij. Ndërkohë, përshkrimi i vetë aktiviteteve jepet në faqe të veçanta, për të lehtësuar procesin e shumëfishimit të tyre. Lektori inkurajohet të përfshijë edhe strategji të tjera për t'i angazhuar pjesëmarrësit dhe për t'i mbajtur ata aktivë gjatë procesit të mësimit, për shembull, duke bërë pyetje rreth temës përpara prezantimit të hollësishëm të saj, duke u kërkuar pjesëmarrësve të përfshihen në diskutime mbi përmbajtjen, si dhe të japin reagime dhe komente, sipas perspektivave të tyre, etj:

Shtatë aktivitetet në këtë modul përfshijnë:

Aktiviteti 1 – Të kuptojmë menaxhimin

Aktiviteti 2 – Diskutime të lira për rolin e nëpunësit të buxhetit dhe financës, në cilësinë e nëpunësit zbatues në gjykatë

Aktiviteti 3 – Skenarë mbi buxhetimin

Aktiviteti 4 – Skenarë mbi përgatitjen e buxhetit

Aktiviteti 5 – Skenarë mbi menaxhimin e aktiveve (marrja në dorëzim dhe bërja hyrje, inventarizimi periodik , proçedura e nxjerrjes nga përdorimi)

Aktiviteti 6 – Test për menaxhimin financiar

## OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Pas përfundimit të këtij kursi, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

1. Të vënë në praktikë konceptet e reja të menaxhimit financiar në gjykata.
2. Të njohin dhe zbatojnë kuadrin ligjor për buxhetin e shtetit;
3. Të njohin dhe ushtrojnë kompetencat ligjore lidhur me mbledhjen dhe shpërndarjen e fondeve publike;
4. Të identifikojnë praktikat më të mira për menaxhimin financiar, që mund të zbatohen ose përshtaten në rastin e Shqipërisë;
5. Të njohin rolin e çdo aktori të përfshirë në procesin e përgatitjes së buxhetit gjyqësor;
6. Të kuptojnë procesin e planifikimit të buxhetit si një proces ku hartimi, justifikimi,
prezantimi dhe bashkërendimi, janë elemente të rëndësishme;
7. Të përgatisin regjistrin e prokurimeve, sipas përparësive;
8. Të kërkojnë burime alternative fondesh, ose burime materiale për të përmbushur nevojat buxhetore, në rastet e mungesave në buxhetin e akorduar;
9. Të hartojnë një plan masash për menaxhimin e krizave financiare, ose mungesën e fondeve;
10. Të përmbushin detyrimet e tyre në kuadër të menaxhimit financiar, në përputhje me kërkesat për integritetin dhe etikën dhe të rrënjosin një sjellje tejet etike me vartësit, lidhur me menaxhimin e burimeve të gjykatës;
11. Të monitorojnë administrimin dhe përdorimin e fondeve të gjykatës sipas legjislacionit në fuqi dhe të fuqizojnë kapacitetet e tyre për të realizuar dhe përmbushur qëllimet e përparësitë me mjetet e disponueshme;

12. Të hartojnë justifikimin e buxhetit për një program të ri, apo për një nevojë buxhetore;

13. Të identifikojnë të gjitha burimet e rrezikut që pengojnë realizimin efikas të buxhetit dhe të përcaktojnë masat e nevojshme për menaxhimin e rrezikut.

**STRUKTURA**

| **Dita 1** | |
|---|---|
| 09:00 - 11:00 | Kreu i Parë: Menaxhimi financiar në gjykata |
| 11:00 - 12:00 | Aktiviteti 1:Të kuptojmë menaxhimin |
| 13:00 - 14:30 | Kreu i Dytë: Roli I nëpunësit të buxhetit dhe financës në menaxhimin financiar në gjykatë |
| 14:30 - 16:00 | Aktiviteti 2: Diskutime të lira për rolin e nepunësit të buxhetit dhe financës, në cilësinë e nëpunësit zbatues , në gjykatë |
| **Dita 2** | |
| 09:00 - 10:30 | Kreu i Tretë:Themelet e buxhetimit |
| 10:30 - 12:00 | Aktiviteti 3: Skenarë mbi buxhetimin |
| 13:00 - 14:30 | Kreu i Katërt: Planifikimi dhe përgatitja e buxhetit |
| 14:30 - 16:00 | Aktiviteti 4: Skenarë mbi përgatitjen e buxhetit |
| **Dita 3** | |
| 09:00 - 11:00 | Aktiviteti 6: Skenarë mbi menaxhimin e aktiveve(marrja në dorëzim dhe bërja hyrje, inventarizimi periodik, procedura e nxjerrjes nga përdorimi) – Prezantime |
| 11:00 - 13:00 | Kreu i Shtatë: Zbatimi,monitorimi dhe raportimi mbi buxhetin |
| 14:00 - 15:00 | Kreu i Tetë: Menaxhimi i rrezikut |
| 15:00 - 16:00 | Aktiviteti 7:Test për menaxhimin financiar |

## KREU I PARË: MENAXHIMI FINANCIAR NË GJYKATA

*Ç'është menaxhimi?*

Menaxhimi është procesi i angazhimit së bashku me kapacitetet njerëzore të një institucioni dhe i përdorimit të burimeve në dispozicion të menaxherit, për të përmbushur qëllimet dhe objektivat e dëshiruara, me efikasitet dhe efektshmëri.

Menaxhimi përfshin planifikimin, organizimin, plotësimin me personel, drejtimin dhe kontrollin e një institucioni, apo përpjekjet për të përmbushur një qëllim të caktuar.

Një prej detyrave më të rëndësishme të një menaxheri është përdorimi me efikasitet i burimeve të institucionit. Kjo detyrë përfshin mobilizimin dhe administrimin e burimeve njerëzore (ose kapitalit njerëzor), si dhe shpërndarjen efikase të burimeve financiare, teknologjike dhe natyrore të një institucioni.

Duke qenë se institucionet shihen si sisteme, menaxhimi mund të përkufizohet edhe si veprim njerëzor, si p.sh., projektimi i një produkti që i mundëson sistemit arritjen e rezultateve të dobishme. Kjo pikëpamje sugjeron që, përpara se të tentojmë të menaxhojmë të tjerët, duhet fillimisht të menaxhojmë veten.

Cilët janë dy filozofët që kanë hedhur themelet e menaxhimit dhe cilat janë dallimet midis tyre?

Së pari, menaxhimi mund të konsiderohet si një lloj funksioni, i cili mat metrikën financiare, përshtat planet strategjike dhe përmbush qëllimet organizative. Kjo vlen edhe në ato situata ku nuk bëhet planifikim.

*Henri Fayol* (1841-1925) e konsideron menaxhimin të përbërë nga gjashtë funksione: parashikimi, planifikimi, organizimi, komandimi, bashkërendimi dhe kontrolli. Ai ishte një prej figurave kryesore që ka kontribuar në konceptet moderne të menaxhimit. Qasja e Fayol-it kishte në qendër efikasitetin, përmes trajnimeve rreth menaxhimit dhe veçorive të sjelljes.

*Frederick Ëinsloë Taylor* Taylor ishte ai që zhvilloi menaxhimin shkencor.

Megjithatë, Fayol-i ndryshonte nga Taylor-i për nga thelbi, dhe i zhvilloi idetë e tij në mënyrë krejt të pavarur. Taylor-i tregonte interes për kohën e përmbushjes së detyrave dhe përmirësimin e rendimentit të punonjësve, ndërsa Fayol-i për menaxhimin dhe faktorët njerëzorë e sjellorë në menaxhim.

Një tjetër ndryshim madhor midis teorive të tyre ishte se Taylor-i mendonte se përmirësimet në menaxhim ndodhin nga poshtë lart, ose fillojnë me njësitë më elementare të veprimtarisë, duke rritur kështu rendimentin e secilit punonjës. Nga ana tjetër, Fayol-i e vinte theksin te një qasje nga lart-poshtë, që përqendrohej te menaxhimi edukues, për përmirësimin fillimisht të proceseve, dhe më pas të punonjësve. Ai besonte se, duke u përqendruar në praktikat menaxheriale, institucionet mund t'i minimizojnë keqkuptimet dhe të rrisin efikasitetin.

Në përputhje me atë çka ata parashtruan për teorinë e menaxhimit, secili dha kontributin e tij përmes studimeve të tyre.

Fayol-i shkroi mbi udhëzimet se si t'i orientonte menaxherët rreth mënyrave për të përmbushur detyrat e tyre menaxheriale dhe rreth praktikave ku ata duhet të angazhohen. Në librin e tij, të titulluar "Menaxhimi i Përgjithshëm dhe Industrial", Fayol-i ravijëzoi teorinë e tij të menaxhimit të përgjithshëm, e cila, sipas tij, mund të zbatohej në kuadër të administrimit të industrive. Si rezultat i interesit të tij te punonjësit, ai konsiderohej si një prej etërve më të hershëm të lëvizjes për marrëdhëniet njerëzore.

*14 parimet e Fayol-it për menaxhimin*

Fayol-i krijoi 14 parime menaxhimi për t'i ndihmuar menaxherët t'i përmbushnin detyrat e tyre me më shumë efikasitet. Megjithëse përdoren edhe sot e kësaj dite, këto parime, shpesh, interpretohen ndryshe. Katërmbëdhjetë parimet renditen,si më poshtë:

1. Ndarja e punës
2. Delegimi i autoritetit
3. Disiplina
4. Zinxhiri i komandimeve

5. Vend i këndshëm pune
6. Lidhja midis interesave të individit dhe qëllimeve të përbashkëta të institucionit
7. Paketa e kompensimeve
8. Centralizimi
9. Zinxhiri i drejtë i autoritetit
10. Rregulli
11. Barazia
12. Garantimi i vendit të punës
13. Ndërmarrja e nismave
14. Fryma e ekipit

*Pesë elementet e menaxhimit, sipas Fayol-it*

Fayol-i shquhej edhe për pesë elementet e tij të menaxhimit, të cilat përshkruajnë edhe përgjegjësitë kyçe të një menaxheri të mirë:

1. Planifikimi: Menaxherët duhet të hartojnë strategji dhe objektiva, për të përcaktuar fazat e planit dhe teknologjinë e nevojshme për zbatimin e tij.
2. Organizimi: Menaxherët duhet të organizojnë dhe sigurojnë burimet e nevojshme për zbatimin e planit në fjalë, duke përfshirë lëndët e para, mjetet, kapitalin dhe burimet njerëzore.
3. Komandimi (delegimi): Menaxherët duhet ta përdorin autoritetin e tyre dhe t'i kuptojnë tërësisht qëllimet afatgjata, për të deleguar detyrat dhe për të marrë vendime për përmirësimin e institucionit.
4. Koordinimi (bashkërendimi): Menaxherët e nivelit të lartë duhet të punojnë për përfshirjen e të gjitha veprimtarive që ia lehtësojnë institucionit arritjen e suksesit. Çelësi i suksesit në këtë element është komunikimi.

5. Monitorimi: Menaxherët duhet t'i krahasojnë veprimtaritë e personelit me planin e veprimit, çka është edhe elementi vlerësues i menaxhimit.

Edhe studiues të tjerë kanë provuar, në mënyrë krejt të pavarur, që të përcaktojnë teorikisht rrugën më të mirë që ndiqet ose duhet ndjekur, për të realizuar një veprimtari të caktuar dhe për të arritur rezultate sa më të mira.

*Funksionet bazë*

Menaxhimi vepron përmes funksioneve të ndryshme, si: planifikimi, organizimi, plotësimi me
personel, drejtimi/orientimi, kontrolli/monitorimi dhe motivimi.

1. Planifikimi: Të vendosësh se çfarë duhet të ndodhë në të ardhmen (sot, javën apo vitin që vjen, pesë vitet e ardhshme,etj.) dhe të hartosh plane përkatëse veprimi.

2. Organizimi: Të zbatosh një model të caktuar marrëdhëniesh midis punonjësve dhe të përdorësh, në mënyrën më të mirë të mundshme, burimet e nevojshme për zbatimin e suksesshëm të planeve.

3. Plotësimi me personel: Të analizosh pozicionet e punës, të rekrutosh dhe të punësosh njerëz me aftësitë e përshtatshme për atë pozicion pune. Të ofrosh apo të lehtësosh trajnime të vazhdueshme, nëse janë të nevojshme, për përditësimin e aftësive.

4. Drejtimi: Të vendosësh se ç'duhet bërë në një situatë të caktuar dhe t'i nxisësh njerëzit ta bëjnë atë.

5. Kontrolli/monitorimi: Të kontrollosh rezultatet aktuale kundrejt planeve të parashikimit dhe të bësh përshtatjet e nevojshme, sipas nevojës, në mënyrë që të arrihen qëllimet.

6. Motivimi: Motivimi është një prej funksioneve bazë të menaxhimit, pasi pa të, punonjësit mund të ndjehen të shkëputur nga puna dhe nga institucioni i tyre, gjë që mund të sjellë një performancë pa rendiment. Nëse menaxherët nuk i nxisin punonjësit e tyre, këta të fundit mund të ndihen sikur nuk po ndihmojnë aspak përmes punës së

tyre në arritjen e qëllimeve të përgjithshme të institucionit (që zakonisht vendosen nga menaxherët e nivelit të lartë).

Duke analizuar procesin e realizimit të një veprimtarie, të gjithë studiuesit kanë arritur në të njëjtin përfundim.

*Mary Parker Follett* (1868-1933) e përkufizoi menaxhimin si "*artin e bërjes së gjërave përmes njerëzve*". Ajo e përshkruante menaxhimin si filozofi.

*Roli i ekipit drejtues në një institucion*

Ekipi drejtues mund të përshkruhet si një grup njerëzish që përcaktojnë strukturën e institucionit dhe vendosin se si aspekte të ndryshme të saj do të ndërveprojnë me njëra- tjetrën. Kur ngrihet një institucion, menaxherët duhet të marrin parasysh veçori të tilla, si: thjeshtësinë, fleksibilitetin, besueshmërinë, ekonominë dhe pranueshmërinë. Gjatë këtij procesi krijues, drejtues të niveleve të ndryshme do të marrin pjesë në faza të ndryshme, dhe do të jenë drejtuesit e nivelit të lartë ata që do të krijojnë arkitekturën dhe strukturën fillestare të institucionit.

Krijimi i skemës organizative është një funksion që bazohet kryesisht te të menduarit rreth sistemit, që shihet si një i tërë. Ky lloj të menduarit përfshin identifikimin e pjesëve të lëvizshme brenda një institucioni, që ia shtojnë asaj vlerën, duke garantuar që këto pjesë të funksionojnë si një trup i vetëm, në mënyrë efikase dhe të efektshme. Perspektiva është thelbësore në të menduarit rreth sistemit: roli i një menaxheri në një skemë organizative është të mos i shohë departamentet, individët, proceset apo problemet si të shkëputura nga njëra-tjetra, por si elementë përbërës e të pandashëm të një procesi më të gjerë organizativ.

Meqenëse institucionet e ditëve të sotme janë krijuar në kuadër të globalizimit dhe zhvillimeve të vazhdueshme teknologjike, skemat e tyre organizative janë më pak statike se në të kaluarën. Drejtuesit duhet t'i përshtatin institucionet, në mënyrë të tillë që të përballojnë sfidat e ndryshme dhe të shfrytëzojnë mundësitë dhe përmirësimet e ndryshme teknologjike, me qëllim ruajtjen e konkurrencës. Për shkak të ndryshueshmërisë së vazhdueshme të institucioneve, problemet lidhur me procesin dhe skematizimin nuk kanë të sosur. Duke

përdorur qasjen e sistemit, menaxherët i shohin objektivat si objektiva të lëvizshëm dhe angazhohen në mënyrë aktive në zgjerimin e organizatës, ditë pas dite.

*Proceset e menaxhimit*

Institucionet mund të shihen si sisteme, në të cilat drejtuesit krijojnë arkitekturën për sistemin e prodhimit. Menaxherët luajnë një rol qendror në skemën organizative, por ky rol duhet kuptuar në kontekstin e përgjegjësive të tyre të përgjithshme brenda institucionit.

Ekipi drejtues vepron përmes funksioneve, si: planifikimi, organizimi, plotësimi me personel, drejtimi/orientimi, kontrolli/monitorimi dhe motivimi. Këto funksione mundësojnë hartimin e strategjive dhe krijimin e burimeve për të drejtuar operacionet dhe monitoruar rezultatet.

Është me interes të shpjegojmë tri parimet kryesore të përgjithshme, që kanë të bëjnë me menaxhimin e çdo veprimtarie, të cilat janë:

- Efikasiteti
- Efektshmëria
- Ekonomia

Efikasiteti i referohet marrëdhënies midis burimeve të disponueshme dhe produktit që

realizohet në fund të procesit. Si rrjedhojë, menaxherët janë përgjegjës për të gjithë procesin, siç shpjegohet më sipër, pra, si për burimet, ashtu edhe për përmbushjen e objektivave. Për të qenë sa më efikasë, ata synojnë që me ato burime që zotërojnë, të arrijnë sa më shumë qëllime që të jetë e mundur, për t'iu afruar objektivit të përcaktuar. Për ta shpjeguar këtë koncept në mënyrë më praktike, efikasiteti ka të bëjë performancën sasiore. Një prej shembujve të efikasitetit është zgjidhja e një sërë çështjesh me anë të burimeve të disponueshme vjetore, ose arritja e një objektivi standard për numrin e çështjeve të zgjidhura brenda vitit, me anë të burimeve të disponueshme njerëzore dhe financiare. Nëse ky nivel është i lartë, atëherë edhe menaxhimi i burimeve financiare është efikas.

Nga ana tjetër, efektshmëria ka të bëjë me shkallën e suksesit të arritur në përmbushjen e objektivave. Një institucion është i efektshëm, jo atëherë kur realizohen të gjitha veprimtaritë që çojnë në arritjen e qëllimeve, por kur këto veprimtari janë kryer mirë. Pra, është mëse e qartë që efektshmëria ka të bëjë me cilësinë e performancës. Duke iu referuar gjykatave, mund të themi se menaxhimi i burimeve është i efektshëm, nëse të gjitha aktet ligjore në fuqi janë zbatuar me përpikëri në të gjitha procedurat gjyqësore dhe veprimtaritë e tjera të gjykatës, në mënyrë që veprimet e ndërmarra nga gjykata të përshkohen tërësisht nga nevojat e ligjit.

*Hierarkia e menaxhimit*

Të gjitha nivelet e menaxhimit i kryejnë këto funksione. Megjithatë, koha që një menaxher shpenzon për çdo funksion varet nga niveli i menaxhimit dhe nevojat e institucionit, të cilët janë faktorë që luajnë rolin e tyre në skemën organizative.

Menaxherët e nivelit të lartë përfshijnë bordin drejtues, presidentin, zëvendës presidentin, drejtorin ekzekutiv dhe pozicione të tjera të ngjashme. Ata janë përgjegjës për planifikimin dhe drejtimin e të gjithë institucionit. Kancelarët i përkasin nivelit të lartë të drejtimit.

Menaxherët e nivelit të mesëm përfshijnë menaxherët e përgjithshëm, menaxherët e degëve dhe menaxherët e departamenteve, të cilët i japin llogari drejtuesve të nivelit të lartë për funksionet e departamenteve të tyre. Ata i kushtojnë më shumë kohë organizimit dhe drejtimit. Për shembull, titullari i njësisë së buxhetit në një gjykatë është menaxher i nivelit të mesëm.

Menaxherët e nivelit të parë (baza) përfshijnë mbikëqyrësit, shefat e sektorit, përgjegjësit apo

pozicione të ngjashme. Ata përqendrohen te kontrolli dhe drejtimi. Kryesekretari është menaxher i nivelit të parë.

Për shkak të kësaj hierarkie, drejtuesit e nivelit të lartë e shohin skemën organizative nga pikëpamja makro dhe marrin parasysh të gjitha elementet e lëvizshme të organizatës. Drejtuesit e nivelit të mesëm përqendrohen në përgjithësi te veprimet brenda zonave funksionale ose gjeografike, ndërsa drejtuesit e nivelit të ulët i shohin proceset e veçanta brenda funksioneve ose rajoneve. Nga pikëpamja e skemës organizative, sa më i lartë të jetë niveli i menaxherëve, aq më i gjerë duhet të jetë këndvështrimi i tyre dhe aq më i madh është numri i elementeve të lëvizshme që ata duhet të marrin parasysh.

*Kuptimi i menaxhimit financiar*

Menaxhimi financiar nënkupton planifikimin, organizimin, drejtimin dhe kontrollin e veprimtarive financiare, si: prokurimi dhe përdorimi i fondeve të institucionit. Kjo do të thotë, të zbatosh parimet e përgjithshme të menaxhimit për burimet financiare të subjektit.

*Objektivat e menaxhimit financiar*

Menaxhimi financiar ka të bëjë kryesisht me shpërndarjen, prokurimin dhe kontrollin e burimeve financiare. Objektivat mund të përfshijnë:

1. Sigurimin e fondeve në mënyrë të rregullt dhe të përshtatshme.
2. Sigurimin e përdorimit më të mirë të mundshëm të fondeve. Sapo të përfundojë prokurimi i fondeve, ato duhen shfrytëzuar në mënyrën më të mirë të mundshme dhe me sa më pak kosto.
3. Garantimi i sigurisë së investimeve, pra, fondet duhen investuar në sipërmarrje të sigurta.

*Funksionet e menaxhimit financiar*

1. Llogaritja e kërkesave të kapitalit: Një menaxher financash duhet të llogarisë kërkesat për kapital të shoqërisë. Kjo do të varet nga kostot e parashikuara, fitimet, programet e ardhshme dhe politikat e një subjekti.

2. Përcaktimi i përbërjes së kapitalit: Pas llogaritjes, duhet përcaktuar struktura e kapitalit. Këtu përfshihet analiza e borxhit afatgjatë dhe afatshkurtër, kundrejt kapitalit. Kjo do të varet nga sasia e kapitalit që një shoqëri zotëron dhe e fondeve shtesë që duhen mbledhur nga palët e jashtme.

3. Kontrollet financiare: Menaxheri i financës nuk duhet vetëm të planifikojë, prokurojë dhe përdorë fondet, por edhe të kryejë kontrolle financiare. Kjo gjë realizohet përmes shumë teknikave, që janë në përputhje me veprimtarinë e subjektit.

*Menaxhimi financiar në gjykata*

Efikasiteti i drejtësisë civile është kthyer në çështjen kryesore në disa komunitete, duke përfshirë edhe ato shtete që kanë ndërmarrë reforma për rregullat procedurale civile dhe/ose zbatimin e metodave të menaxhimit të çështjeve (si në SHBA dhe Mbretërinë e Bashkuar) dhe organizatat ndërkombëtare, si, Këshilli i Evropës dhe Banka Botërore. Pa dyshim, që akademikët e fushës ligjore dhe profesionistët e administratës së gjykatave/ gjyqësore kanë treguar gjithnjë interes në këtë drejtim.

Sistemet e gjykatave kanë dy aspekte. Nga njëra anë, si institucione publike, financimi i tyre, rekrutimi i gjyqtarëve, sekretarëve dhe punonjësve, si dhe rregullat procedurale që duhet të përmbushin, përcaktohen nga shteti. Nga ana tjetër, si institucione që ofrojnë shërbime për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, funksionimi dhe menaxhimi i tyre është përgjegjësi e kryetarëve të gjykatave. Gjithnjë e më tepër, specialistët po e njohin tanimë rëndësinë e menaxhimit të kapaciteteve në gjykatë.

Shpërndarja, përftimi dhe administrimi i burimeve financiare janë funksione thelbësore të menaxhimit të gjykatave, që kryhen nga kryetarët dhe kancelarët e gjykatave, si dhe anëtarë të tjerë të personelit të gjykatës, në bashkëpunim me krerët e legjislativit dhe personelin e tyre.

Performanca e efektshme e gjykatës kërkon që ekipi drejtues ekzekutiv i gjykatës të jetë i aftë:

- të vendosë përparësitë dhe të menaxhojë kërkesat konkurruese për burimet ekzistuese të gjykatës, në mënyrë që të jepet drejtësi dhe të krijohet besueshmëri,si brenda ashtu edhe jashtë gjykatës;

- të lidhë shpërndarjen dhe kërkesat për burime me qëllimet themelore të gjykatës;
- të komunikojë qëllimet, objektivat dhe nevojat për buxhet të gjykatës në një mënyrë të qartë dhe bindëse; si dhe
- të sigurojë pavarësinë juridike dhe funksionet thelbësore të gjykatës gjatë negociatave konstruktive me krerët dhe anëtarët e ekzekutivit dhe legjislativit.

Rrallëherë, qëllon që burimet të jenë të mjaftueshme për financimin e çdo gjëje me vlerë që gjykatat dhe institucionet e tjera mund të bëjnë. Si të gjitha institucionet e tjera, qofshin publike apo private, gjykatat mund t'i shkurtojnë disa shpenzime dhe t'i rishpërndajnë ato fonde për arritjen e qëllimeve drejt një performance më të mirë.

- Buxheti dhe financa duhet të jenë në qendër të vëmendjes së drejtuesve të gjykatës gjatë gjithë vitit, dhe jo vetëm atëherë kur përgatitet dhe paraqitet buxheti i gjykatës;
- Planifikimi dhe menaxhimi efikas i buxhetit kërkojnë vënien në dispozicion të burimeve dhe fondeve, mbulimin e qëllimeve që duhen arritur me shpenzimet e gjykatës, si dhe financimin e personelit,punës dhe veprimtarisë;
- Buxhetimi dhe menaxhimi financiar i efektshëm sjell ndryshime të vazhdueshme në atë që bën gjykata dhe në mënyrën e realizimit të tyre, duke marrë parasysh qëllimet, përparësitë dhe performancën e gjykatës. Drejtuesit e gjykatave duhet t'i përshtatin shpenzimet dhe programet e gjykatës, për t'iu përgjigjur përparësive të vendosura nga vetë ajo dhe trysnive të jashtme, duke përfshirë edhe autoritetet e financimit të jashtëm dhe burimet e disponueshme të financimit dhe të të ardhurave;
- Ndryshimi është gjithnjë e më i dukshëm. Në mënyrë që të jenë ata që ta menaxhojnë ndryshimin dhe jo të jetë ndryshimi që t'i menaxhojë ata, si dhe me synimin për ta përmirësuar performancën e gjykatës me kalimin e kohës, ekipi drejtues ekzekutiv i gjykatës duhet të ketë vizion, vullnet, strategji, plan buxhetor shumëvjeçar dhe një angazhim afatgjatë.

Një buxhet i mirë teknik dhe themele të forta financiare i mbështesin drejtuesit kompetentë të gjykatave në punën e tyre. Këto përfshijnë përllogaritjen e kostove, analizën kosto- përfitim, matjen e punës dhe analizën e ponderuar të ngarkesës së çështjeve, diagnostikimin e

problemeve, auditimin e burimeve dhe performancës, programet kompjuterike për planifikimin, analizimin e shpenzimeve, modelimin, alternativat, kontabilitetin dhe raportimin. Këto mjete i mbështesin, por **nuk** janë thelbësore për Burimet, Buxhetin dhe Kompetencat Bazë Financiare. Kompetencat bazë kërkojnë njohuri, aftësi dhe shprehi në lidhjen që duhet bërë ndërmjet mënyrës së shpërndarjes së burimeve e vendimeve për përftim me qëllimet themelore të gjykatës, si dhe në orientimin dhe përshtatjen e mënyrave se si gjykatat i kryejnë veprimtaritë e tyre dhe japin drejtësi.

Kancelarët, në rolin e tyre menaxherial, duhet të kenë njohuri dhe të kërkojnë informacion për:

- Menaxhimin e regjistrave financiarë;
- Monitorimin dhe vlerësimin e prirjeve për shpenzim;
- Sistemet e menaxhimit financiar;
- Menaxhimin e rrezikut financiar;
- Hartimin e buxheteve; si dhe
- Menaxhimin e mjediseve.

*Të kuptojmë dinamikën e menaxhimit financiar*

Duke qenë se institucionet janë dinamike, vendimmarrja lidhur me menaxhimin financiar zhvillohet brenda kontekstit të dinamikës që rrethon institucionin dhe përfshin rreziqet përkatëse financiare. Kështu, menaxhimi financiar i mëshon fort ndërgjegjësimit rreth mjedisit në të cilin veprojmë. Prandaj, të gjitha vendimet që merren, duhet të bazohen në njohjen e hollësishme të parimeve të menaxhimit financiar.

Menaxhimi financiar është pjesë përbërëse e menaxhimit dhe përbëhet nga një sërë procesesh të ndryshme që zhvillohen në mënyrë ciklike. Ndaj, informacioni me natyrë financiare "ushqehet" vazhdimisht nga sistemi që përdoret. Prandaj, ka shumë rëndësi që menaxherët t'i analizojnë dhe interpretojnë këto raporte financiare, të hartuara nga sistemi i menaxhimit financiar, për të marrë vendime të bazuara për institucionin. Kjo gjë kërkon edhe mbështetje

efikase e të efektshme nga sektori i financës së institucionit. Menaxhimi financiar është procesi përmes së cilit planifikohet se si të ardhurat mund të përdoren në mënyrën më të mirë të mundshme. Në këtë pikë, vendimet për shpenzimet mund të justifikohen nga pikëpamja e mbështetjes së objektivave bazë të institucionit. Siç shihet qartë, menaxherët e financave duhet të kenë një tablo të përgjithshme të asaj çka ajo aspiron të arrijë. Kjo nënkupton se strategjia duhet të mbështetet nga financimi, në mënyrë që institucionit t'i rritet vlera. Për të njëjtat arsye, menaxherët jo-financiarë duhet të kuptojnë çështjet e financës, veçanërisht parimet e efikasitetit, përdorimit ekonomik dhe efektshmërisë, që të veprojnë brenda realitetit fiskal.

*Baza për një menaxhim më të mirë financiar - Ligji për Menaxhimin dhe Kontrollin Financiar*

Një sistem shumë i rëndësishëm për arritjen e këtyre synimeve është Menaxhimi dhe Kontrolli Financiar (MKF), i cili përfshin konceptet e menaxhimit financiar dhe kontrollit të brendshëm në Republikën e Shqipërisë.

Detyrimi për të zbatuar sistemet e menaxhimit dhe kontrollit financiar në njësitë e sektorit publik përfshihet në Ligjin për Menaxhimin dhe Kontrollin Financiar dhe në Ligjin për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë. Zbatimi me sukses i sistemeve të MKF-së në njësitë publike ndihmon në përmbushjen optimale të objektivave që janë caktuar për to.

Përgjegjësia kryesore për zbatimin efikas të këtij sistemi bie mbi Nëpunësin Autorizues dhe mbi menaxherët e tjerë të njësisë publike. Megjithatë, të gjithë punonjësit duhet të jenë të informuar në lidhje me sistemin e MFK-së.

Sistemi i MKF-së përfshin tërësinë e masave për menaxhimin dhe kontrollin e të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve dhe angazhimeve të qeverisjes qendrore.

Qëllimi i MKF-së është që të sigurojë:

- Drejtimin e operacioneve në mënyrë të rregullt, etike, ekonomike, efikase dhe të efektshme;
- Përqasjen e operacioneve me ligjet, rregulloret, politikat, planet dhe procedurat;

- Ruajtjen e aktiveve dhe burimeve të tjera, kundrejt humbjeve të shkaktuara nga keqadministrimi, shpenzimet dhe përdorimi i panevojshëm, si dhe kundrejt parregullsive dhe mashtrimit;
- Forcimin e përgjegjësisë menaxheriale për një përmbushje të suksesshme të objektivave të vendosura;
- Raportimin financiar dhe monitorimin e rezultateve të performancës, në kohë.

*Fusha e veprimit të MKF-së*

Një sistem i shëndoshë i MKF-së përfshin veprimtarinë e përgjithshme dhe përshkon të gjithë strukturën organizative të njësisë publike. Megjithatë, thelbi i MKF-së ka të bëjë me menaxhimin dhe kontrollin e të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve, detyrimeve, procedurave të tenderimit dhe kontraktimit, si dhe mënyrës së funksionimit të njësisë. Arsyeja është se, në këto fusha mund të shihen pasojat përfundimtare të veprimtarisë së njësisë. Kjo do të thotë që këto fusha tregojnë ndikimin e aktiviteteve të ndërmarra, ose të atyre që nuk u arritën të ndërmerren, vendimeve të vëna në zbatim, projekteve e investimeve të kryera, etj. Në këtë kuadër, fusha veçanërisht të rëndësishme për MKF-në përfshijnë ato që lidhen me buxhetin (planifikimin dhe ekzekutimin), kontabilitetin, raportimin dhe prokurimin publik. Këto janë në të njëjtën kohë fusha kyç për përgjegjësinë menaxheriale dhe menaxhimin e fondeve publike me efektshmëri, efikasitet dhe ekonomi. Është e rëndësishme të theksohet se MKF-ja nuk mund të jetë çështje vetëm e strukturës së financës, por përkundrazi, përbën një pjesë integrale të përgjegjshmërisë menaxheriale në të gjitha nivelet e menaxhimit.

Përgjegjshmëria menaxheriale: Baza për një sistem efikas të kontrollit të brendshëm në njësitë publike është llogaridhënia menaxheriale. Sipas Ligjit për MKF-në, titullarët e njësive publike (në rastin konkret, gjykatat) kanë detyrimin të zbatojnë parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar dhe legjitimitetin në administrimin e fondeve publike, si dhe çdo aktivitet tjetër të lidhur me to. Titullarët e këtyre njësive japin llogari përkatësisht te Këshilli i Lartë Gjyqësor për arritjen e objektivave të njësive, duke i menaxhuar fondet publike në mënyrë të ligjshme, ekonomike, efikase dhe të efektshme. Kur zbatimi i programeve përfshin më shumë se një njësi publike, atëherë drejtuesit e njësive në fjalë duhet të nënshkruajnë marrëveshje ose udhëzime të përbashkëta mbi fushën e përgjegjësisë menaxheriale që do të mbajë secili prej tyre.

Parimi i përgjegjshmërisë menaxheriale, i sanksionuar me Ligjin për MKF-në parashikon: (i) detyrimin e të gjithë menaxherëve të njësive që, në kryerjen e veprimtarive, të respektojnë parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar, të ligjshmërisë dhe të transparencës në menaxhimin e fondeve publike, si dhe (ii) llogaridhënien për veprimet e tyre dhe rezultatet që burojnë prej tyre, përpara organit që i ka emëruar ose i ka deleguar përgjegjësinë. Përgjegjshmëria menaxheriale është themeli, mbi të cilin ngrihet dhe funksionon me efektshmëri sistemi i kontrollit të brendshëm në njësitë publike. Kapitulli II i Nenit 15 në Ligjin për MKF-në përcakton rregullat e përgjithshme për delegimin e të drejtave e detyrave te nëpunësit e nivelit menaxherial dhe personeli, në pajtim me objektivat dhe detyrat e njësisë.

Në një rast të tillë, punonjësit e personelit janë përgjegjës ndaj zyrtarit që u ka deleguar kompetencat, sipas nivelit hierarkik, deri te titullari i njësisë, lidhur me kryerjen e efektshme të detyrave të tyre. Por, zyrtari që delegon kompetencën duhet të jetë i ndërgjegjshëm se ai vazhdon të mbetet përgjegjës për funksionimin e sistemeve të menaxhimit financiar dhe kontrollit brenda njësisë, pavarësisht nga shkalla e delegimit të këtyre detyrave dhe kompetencave.

Sistemi i MKF-së duhet të jetë në përputhje me legjislacionin në fuqi, veçanërisht me dispozitat e Ligjit *të MKF-së dhe Ligjit nr. 9936, datë 26.06.2008*, "*Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë*", i ndryshuar, si dhe me parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar (transparenca, efikasiteti, efektshmëria dhe ekonomia). Sistemi i MKF- së përfshin të gjitha masat për menaxhimin dhe kontrollin e përgjithshëm të të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve dhe angazhimeve të nivelit drejtues. Sistemi i MKF-së në sektorin publik përfshin të gjitha sistemet e kontrollit të brendshëm të përcaktuara në njësinë 5 të sektorit publik për të siguruar se fondet publike shpenzohen në mënyrë të tillë që të arrihen objektivat e caktuara. Një sistem i integruar i kontrollit të brendshëm duhet të ndërtohet në çdo strukturë të njësisë publike. Kontrolli i brendshëm i efektshëm arrihet vetëm nëse bëhet pjesë e detyrave të përditshme të kryera nga personeli, në çdo nivel të strukturës organizative. Sipas Ligjit për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor (MSB), Ministri i Financave është përgjegjës për futjen e sistemit të KBFP-së në të gjitha njësitë e qeverisjes së përgjithshme.

*Cikli i menaxhimit financiar*

Metoda e përgjithshme e rekomanduar për krijimin, vlerësimin dhe raportimin e menaxhimit dhe kontrollit financiar përfshin 9 hapa kryesore:

Hapi 1- Organizimi i procesit

Hapi 2- Hartimi i deklaratës së vizionit dhe misionit dhe i objektivave themelore të punës

Hapi 3-Vlerësimi i pesë komponentëve të kontrollit të brendshëm

Hapi 4- Lista ose harta e proceseve të punës

Hapi 5- Gjurmët e auditimit

Hapi 6- Procesi i menaxhimit të rrezikut (riskut)

Hapi 7- Analiza e kontrolleve ekzistuese dhe të pritshme

Hapi 8- Masat korrigjuese

Hapi 9- Raporti përmbledhës i kontrollit të brendshëm

Në leksionet në vijim, do të trajtojmë me hollësi secilin prej këtyre hapave.

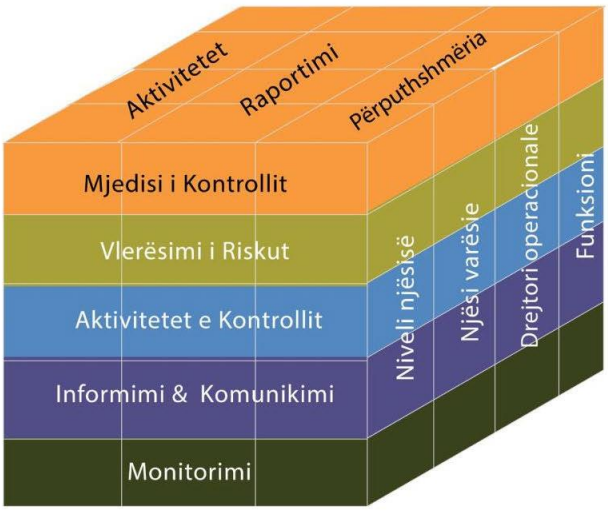
Detyrimi për të zbatuar sistemet e MKF-së në njësinë publike përfshihet në Ligjin për MKF-në dhe Ligjin për MSB-në në Republikën e Shqipërisë.

Zbatimi me sukses i sistemeve të MKF-së në njësitë publike ndihmon në përmbushjen optimale

të objektivave që janë caktuar për to.Titullari i njësisë duhet të garantojë që sistemi i MKF-së që zbatohet është menduar mirë dhe se kostot e funksionimit të tij nuk i tejkalojnë përfitimet që priten prej tij.Të gjithë punonjësit e njësisë duhet të jenë trajnuar me njohuritë e nevojshme për rritjen e përgjegjshmërisë përkatëse në fushën e zbatimit të menaxhimit dhe kontrollit financiar.

*Elementet përbërëse të menaxhimit dhe kontrollit financiar*

- Mjedisi i kontrollit, vendosja e objektivave dhe politikave, struktura organizative, vlerat etike dhe profesionalizmi, filozofia dhe stili i punës;
- Menaxhimi, identifikimi,vlerësimi dhe monitorimi i rrezikut;
- Aktivitetet e kontrollit, rregullat, procedurat e veprimet, që synojnë reduktimin e rrezikut;
- Informimi dhe komunikimi, shkëmbimi i informacioneve për të mbështetur vendimet dhe për të koordinuar aktivitetet;
- Monitorimi, rishikimi dhe vlerësimi në vazhdimësi.



## AKTIVITETI 1:TË KUPTOJMË MENAXHIMIN

**Udhëzime**

**Qëllimi**: Të pajisen studentët me njohuri të thella mbi themelet e menaxhimit, si dhe të kuptojnë hierarkinë e menaxhimit dhe rëndësinë e menaxhimit financiar.

**Udhëzime**:

*Hapi i parë*:

Individualisht, studentët duhet t'i përgjigjen pyetjeve të mëposhtme:

1. Pse është e rëndësishme hierarkia në menaxhim?
2. Cilat janë dallimet mes menaxhimit në përgjithësi dhe menaxhimit financiar në veçanti?
3. Cilat mund të jenë disa arsye të tjera që mund të rendisni, se përse të qenit të informuar mbi nivelin e menaxhimit të përgjithshëm dhe të menaxhimit financiar, është i rëndësishëm?

*Hapi i dytë:*

Lektori drejton një diskutim, duke u nisur nga pikat kryesore në materialet për lexim të Kreut të Parë.

**Burime dhe referenca:** Pyetjet në faqet e prezantimit.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

## AKTIVITETI 1:TË KUPTOJMË MENAXHIMIN

**Material për pjesëmarrësit**

*Hapi i parë*:

Individualisht, studentët duhet t'i përgjigjen pyetjeve të mëposhtme:

1. Pse është e rëndësishme hierarkia në menaxhim?
2. Cilat janë dallimet mes menaxhimit në përgjithësi dhe menaxhimit financiar në veçanti?
3. Cilat mund të jenë disa arsye të tjera që mund të rendisni, se përse të qenit të informuar mbi nivelin e menaxhimit të përgjithshëm dhe të menaxhimit financiar, është i rëndësishëm?

*Hapi i dytë:*

Lektori drejton një diskutim, duke u nisur nga pikat kryesore në materialet për lexim të Kreut të Parë

## KREU I DYTË:

## ROLI I NËPUNËSIT NË GJYKATË

Mbështetja dhe rritja e nivelit të njohurive, të nëpunësit të buxhetit dhe financës, për rolin e tij në cilësinë e nëpunësit zbatues, në gjykatë, si dhe rëndësia që ka ai në rolin e tij kyç në menaxhimin financiar dhe kontrollin e brendshëm në njësinë shpezuese (Gjykatës).

Këtu do të trajtojmë, informacion në lidhje me përgjegjësitë, detyrat, proceset dhe aktivitetet që janë pjesë e punës së nëpunësit të buxhetit dhe financës në cilesinë e NZ në gjykatë.

Këtu do trajtojmë kuadrin ligjor, aktorët, strukturat, dy proceset kryesore të buxhetit dhe financës (planifikimin dhe zbatimin e buxhetit), si dhe disa procese kryesore të një strukture përgjegjëse për buxhetin dhe financën, në gjykatë, te tilla si: kontabilizimi i faturave dhe urdhër-shpenzimeve; përgatitja e bilancit kontabël; ndjekja e të ardhurave dhe evidenca mujore e vjetore e pagave; instrumentat dhe mjetet e kontrollit.

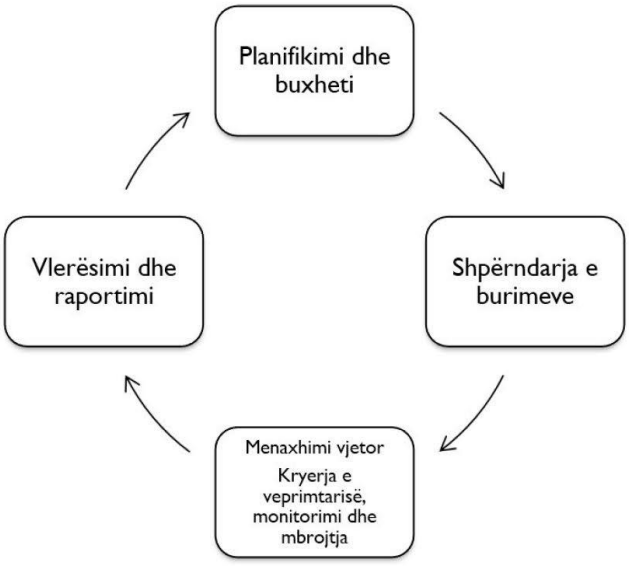
### 1.1 Kuadri ligjor

Kuadri ligjor, mbi të cilin ushtron detyrat dhe përgjegjësitë NZ është:

- Ligji nr. 98/2016 "Për organizimin e pushtetit gjyqësor në Republikën e Shqipërisë"
- Ligji nr. 10296, datë 08.07.2010, "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar me ligjin nr. 110/2015, datë 15.10.2015;
- Ligji nr. 9936, datë 26.08.2008, "Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor ne Republikën e Shqipërisë", i ndryshuar me ligjin nr. 57 date 02.06.2016;
- Udhëzimi nr.7, datë 28.08.2018, "Mbi Procedurat Standarde për Përgatitjen e Programit te Buxhetit Afatmesem";
- Udhëzimi nr. 9, datë 20.3.2018, "Mbi Procedurat Standarde për Zbatimin e Buxhetit";

- Ligji nr. 131, datë 09.08.2003, "Mbi rregullat e etikës në Administraten Publike";
- Ligji nr. 9643, datë 20.11.2006, "Për Prokurimin Publik", i ndryshuar;
- Udhëzimi nr. 16, datë 20.07.2016, "Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësite publike";
- Udhëzimi nr. 30, datë 27.12.2011, "Për menaxhimin e aktiveve në njësite e sektorit publik", i ndryshuar.

*Baza për menaxhim më të mirë financiar – Ligji për menaxhimin dhe kontrollin financiar*




Siç vihet re, cikli i menaxhimit financiar mbështetet nga procese që janë pjesë e planifikimit financiar. Kjo është baza mbi të cilën sigurohet se të gjitha transaksionet janë pasqyruar dhe se ekipi drejtues mund të marrë të dhëna për të monitoruar prirjet për shpenzime. Për të fuqizuar sistemin e administrimit financiar, çdo gjykatë ka caktuar një përgjegjës buxheti, i cili mbështet,

monitoron dhe këshillon menaxherët për modelet e shpenzimit.

*Menaxhimi financiar dhe kontrolli*

Menaxhimi financiar dhe kontrolli është një sistem politikash, procedurash, veprimtarish dhe kontrollesh, të cilat vendosen, ruhen dhe përditësohen rregullisht nga titullari i njësisë publike dhe vihen ne zbatim nga i gjithë personeli, me qëllim për të adresuar risqet e për të dhënë garanci të mjaftueshme se objektivat e njësise publike do të arrihen nëpërmjet:

1. Veprimtarive efektive, efiçente dhe me ekonomi.
2. Pajtueshmërisë me legjislacionin dhe me aktet e brendshme e kontratat.
3. Informacioneve operative e financiare të besueshme e të plota.
4. Mbrojtjes së informacionit e të aktiveve.

*Rolet dhe aktorët në sistemin e MKF-së,*

Ka aktorë të ndryshëm në të gjithë sistemin e MKF-së dhe në administratën publike në Shqipëri, të cilët kanë fusha të ndryshme përgjegjësie. Përgjegjësitë më të rëndësishme dhe thelbësore për funksionimin e duhur të sistemit janë të renditura në vijim. Përgjegjësia e veçantë e këtyre individëve është e rregulluar përmes një sërë ligjesh, aktesh nënligjore dhe udhëzimesh.

*Përgjegjshmëria menaxheriale*

Baza për një sistem efikas të kontrollit të brendshëm në njësitë publike është llogaridhënia menaxheriale. Sipas Ligjit për MKF-në, drejtuesit e njësive publike kanë detyrimin të zbatojnë parimet e menaxhimit të shëndoshë financiar dhe legjitimitetin në administrimin e fondeve publike dhe çdo aktivitet tjetër të lidhur me to.
Drejtuesit e njësive shpenzuese, njësive publike tregtare dhe institucioneve të tjera që shpenzojnë para publike, japin llogari në lidhje me arritjen e objektivave të tyre përpara organeve që i kanë emëruar ata, duke menaxhuar fonde publike me ligjshmëri, ekonomi, efikasitet dhe efektshmëri.

*Ministria e Financave (MF)*

Ministria e Financave (MF) është aktori kryesor, në sistemin aktual të KBFP-së në Shqipëri, bazuar në Ligjin për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor (MSB) dhe Ligjin për Auditimin e Brendshëm (AB). MF-ja, ndër të tjera, kryen të gjitha aktivitetet që lidhen me planifikimin, zhvillimin, zbatimin e Buxhetit të Shtetit, çështjet e kontabilitetit të qeverisë, huamarrjes së Republikës së Shqipërisë në tregjet e brendshme dhe të jashtme, çështjet që lidhen me doganat dhe sistemin e politikave të taksave. Ligji për MSB-në përcakton procedurat përkatëse për monitorimin, menaxhimin financiar dhe kontrollin e brendshëm në të gjitha institucionet e qeverisjes qendrore dhe vendore, si dhe për auditimin e brendshëm dhe inspektimin financiar.
Përgjegjshmëria menaxheriale e titullarit
Titullarët e njësive publike janë përgjegjës për përcaktimin e qëllimeve e objektivave, identifikimin në të gjitha nivelet e njësisë të rreziqeve që kanë ndikim në përmbushjen e tyre, si dhe për krijimin e një sistemi të përshtatshëm dhe të efektshëm të MFK-së, në përputhje me kërkesat e ligjeve, akteve nënligjore dhe udhëzimeve. Titullarët e njësive (NA) janë përgjegjës përpara NPA-së për monitorimin dhe vlerësimin në kohën e duhur të sistemit të MFK-së, në përputhje me dispozitat ligjore në fuqi për MKF-në.

1. Titullarët e njësive publike, përgjigjen për vendosjen e përmbushjen e qëllimeve dhe të objektivave të njësive publike, nëpërmjet krijimit të një sistemi të përshtatshëm dhe efektiv të menaxhimit financiar dhe kontrollit, si dhe përdorimit të fondeve publike, në mënyrë të ligjshme, me ekonomi, efektivitet dhe eficence.
2. Titullarët e njësive publike, caktojnë nëpunësit autorizues, sipas përcaktimeve te ligjit "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republiken e Shqiperisë".
3. Titullarët e njësive publike, mund të caktojnë një nëpunës të nivelit më të lartë drejtues dhe t'i ngarkojnë atij përgjegjësi që janë të barasvlershme me ato të nëpunësit autorizues.
4. Në rast moscaktimi të nëpunësit autorizues, përgjegjshmëria menaxheriale, i takojnë titullarit të njësisë publike.
5. Drejtuesit e të gjitha niveleve të njësive të varësisë i japin llogari eprorit, sipas shkallës hierarkike, deri tek titullari i njësisë publike, dhe janë përgjegjës për realizimin e objektivave dhe zbatimin e përgjegjësive të caktuara nga titullari, duke menaxhuar fondet publike në mënyrë të ligjshme, me ekonomi, efektivitet dhe eficencë.
6. Titullarët e njësive publike, drejtuesit e strukturave, që zbatojnë detyra që lidhen me

shpenzimin apo menaxhimin e fondeve të Bashkimit Evropian, ose kryejnë funksionin e organeve ndërmjetëse të këtyre fondeve, përgjigjen për garantimin e sistemeve të përshtatshme dhe efektive të menaxhimit financiar dhe kontrollit, në përputhje me kërkesat e këtij ligji dhe të rregulloreve përkatëse të Bashkimit Evropian.

7. Gjatë zbatimit të programeve, që përfshijnë me shume se një njësi dhe/ose strukturë të sektorit publik, titullarët e tyre nënshkruajnë udhëzime ose marrëveshje të përbashkëta, lidhur me pjesën e përgjegjshmërisë menaxheriale që do të mbajë secili prej tyre.

8. Titullarët e njësive publike në fushën e menaxhimit financiar dhe kontrollit kanë këto kompetenca kryesore:

a) hartimin e politikave, miratimin dhe monitorimin e objektivave të njësive publike që ata drejtojnë, të planeve strategjike e vjetore, përfshirë strategjinë e menaxhimit të riskut dhe të plan- veprimeve për arritjen e objektivave;

b) ngritjen e grupit të menaxhimit strategjik të njësisë publike,

c) miratimin e sistemeve të menaxhimit të informacionit;

ç) miratimin e sistemit të rregullave e të procedurave për ruajtjen, mbrojtjen e nxjerrjen jashtë përdorimit të aktiveve të njësisë publike, sipas udhëzimeve të nxjerra nga Ministri i Financave;

d) miratimin e një strukturë të përshtatshme organizative dhe vendosjen e linjave të raportimit, që mundësojnë kryerjen efektive të përgjegjësive të tyre;

dh) rregullimin e funksionit të auditimit të brendshëm dhe garantimin e pavarësisë funksionale të tij;

e) futjen e procedurave antikorrupsion, bazuar në legjislacionin në fuqi;

f) sigurimin, nëpërmjet akteve të brendshme administrative, të zbatimit të rregullave për kontrollin e brendshëm.

*Grupi i menaxhimit strategjik (GMS)*

**Çdo titullar i njësisë publike** duhet të krijojë GMS-në, me pjesëmarrjen e nivelit menaxherial ekzistues të njësisë. GMS-ja është element integral i përgjegjshmërisë dhe qeverisjes publike.

GMS-ja luan një rol kyç për sa i takon integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemit të saj të kontrollit të brendshëm, si dhe sjelljes etike. Ai ofron mbështetje dhe këshilla për titullarin e njësisë, si dhe përkujdeset për performancën e njësisë publike.

GMS përbëhet nga titullari i njësisë (i cili është gjithashtu kryetar i grupit), zëvendës titullarët, NA-ja, NZ-ja dhe nga të gjithë menaxherët e tjerë të nivelit të lartë (niveli më i lartë në vartësi të organizimit të njësisë publike).

GMS-ja duhet të kuptojë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë dhe të garantojë se komponentët e MKF-së dhe të menaxhimit efikas të rrezikut janë të pranishëm dhe se funksionojnë me efektshmëri brenda njësisë.

*Roli i nëpunësit autorizues të KLGJ-së dhe Gjykatës*

NA-ja i njësisë publike( NA i KLGJ-së) është përgjegjës për zbatimin e Ligjit për MKF-në dhe i raporton titullarit të njësisë publike për zbatimin e sistemeve të MKF-së në të gjitha njësitë, strukturat, programet, veprimtaritë dhe proceset që menaxhohen prej tij, në përputhje me parimet e ligjshmërisë, të menaxhimit të shëndoshë financiar, të transparencës dhe ligjshmërisë.

NA-ja i njësisë publike( NA i KLGJ-së) i propozon titullarit të njësisë publike akte të brendshme administrative, monitoron dhe përditëson sistemet për MKF-në e njësisë publike, sipas kuadrit rregullator të MF-së, si dhe merr masa për përmirësimin e sistemeve, në vijim të rekomandimeve të auditimit të brendshëm, auditimit të jashtëm dhe të vlerësimeve apo analizave të tjera. NA-ja i njësisë publike, për efekt të MKF-së, cakton nëpunësit autorizues të nivelit të dytë, drejtuesit e programeve e nënprogrameve të çdo strukture dhe njësie të varësisë së drejtpërdrejtë, për të cilat identifikohet një buxhet i veçantë. Në njësitë publike të përshkallëzuara me disa nivele njësish shpenzuese, NA-të caktohen nga organi epror direkt dhe emërtohen sipas nivelit të varësisë në NA-të e nivelit të dytë, etj.
NA-të e të gjitha niveleve të njësive të varësisë ( NA të Gjykatave) janë përgjegjës dhe i raportojnë NA-ve, sipas shkallës hierarkike, deri te NA-ja e njësisë publike, për statusin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, për rrezikun e mashtrimit e të parregullsive dhe për çdo mangësi serioze që pengon realizimin e objektivave, ose për rreziqe, të cilat nuk janë trajtuar nga njësia, si dhe për masat korrigjuese të marra e të përmbushura nga nivelet drejtuese të njësisë.

Koordinator i MKF-së dhe koordinator i rikut (KR) është NA-ja e njësisë publike.

Në përmbushje të përgjegjësive të tij/saj, NA-ja mund t'ia delegojë disa prej detyrave të veta

për koordinimin e MKF-së dhe koordinimin e rrezikut, punonjësve që janë pjesë e strukturës së financës.

Përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të MKF-së dhe KR-së përcaktohen në udhëzimin e Ministrit të Financave Nr. 16, datë 20.07.2016, "Për përgjegjësitë e koordinatorit të menaxhimit dhe kontrollit financiar dhe koordinatorit të rrezikut në njësitë publike".

*Përgjegjshmëria menaxheriale e nëpunësit autorizues*

1. Nëpunësi autorizues i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton titullarit të njësisë publike për zbatimin e sistemeve të menaxhimit financiar dhe kontrollit në të gjitha njësitë, strukturat, programet, veprimtaritë dhe proceset që menaxhohen prej tij, në përputhje me parimet e ligjshmërisë, të menaxhimit të shëndoshë financiar dhe të transparencës.

2. Nëpunësi autorizues i njësisë publike i propozon titullarit të njësisë publike akte të brendshme administrative, monitoron dhe përditëson sistemet për menaxhimin financiar dhe kontrollin e njësisë publike, brenda kuadrit rregullator të Ministrisë së Financave, si dhe merr masa për përmirësimin e sistemeve, në vijim të rekomandimeve të auditimit të brendshëm, auditimit të jashtëm dhe të vlerësimeve e të analizave të tjera.

3. Nëpunësit autorizues të të gjitha niveleve të njësive të varësisë janë përgjegjës dhe i raportojnë nëpunësit autorizues, sipas shkallës hierarkike, deri të nëpunësi autorizues i njësisë publike, për statusin e sistemeve të kontrollit të brendshem, për riskun e mashtrimit e të parregullsive dhe të çdo mangësie serioze që pengon realizimin e objektivave, ose risqe, të cilat nuk janë adresuar nga njësia, masat korrektuese të marra dhe të permbushura nga nivelet e menaxhimit të njësisë që drejtojnë.

4. Nëpunësit autorizues të të gjitha niveleve të njësisë publike në fushën e menaxhimit financiar dhe kontrollit kanë këto përgjegjësi kryesore:

a) propozimin të nëpunësi autorizues i njësisë publike të sistemit të rregullave dhe procedurave të brendshme të njësisë, të planeve strategjike dhe të objektivave afatmesëm dhe vjetore, si dhe monitorimin e zbatimit të tyre në njësi;

b) hartimin e objektivave dhe zbatimin e planeve strategjike dhe vjetore, në përputhje me objektivat e miratuar nga titullari i njësisë publike;

c) monitorimin e kontrolleve të risqeve, që venë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë që menaxhojnë;

ç) caktimin dhe shkarkimin e nëpunësit zbatues. Shkarkimi i nëpunesit zbatues kryhet vetem pas marrjes së mendimit paraprak nga nëpunësi i parë autorizues në rastet e mosmarrëveshjeve ndërmjet palëve;

d) planifikimin, menaxhimin, kontabilitetin dhe raportimin financiar të veprimtarisë së njësisë publike;

dh) mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve të njësisë dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional për menaxhimin financiar dhe kontrollin;

e) krijimin e kushteve për menaxhim te ligjshëm, efektiv e të përshtatshëm dhe për sjellje etike të punonjësve të njësisë;

e) përgatitjen dhe monitorimin e sistemeve për ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;

f) ndarjen e përgjegjësive që lidhen me vendimmarrjen, kontrollin, zbatimin dhe vendosjen e linjave të raportimit, në përputhje me përgjegjësitë e deleguara.

5. Nëpunësit autorizues të të gjitha niveleve të njësisë publike nuk kanë të drejtë delegimi të përgjegjësive të përmendura në piken 3 dhe në piken 4 shkronjat "a", "9", "dh" e "f" të këtij neni.

*Përgjegjshmëria menaxheriale e koordinatorit të riskut*

1.Koordinator risku është nëpunësi autorizues i njësisë publike. Në përmbushje të përgjegjësive të tij ai mund t'i delegojë disa prej detyrave të veta për koordinimin e riskut një menaxheri tjetër të njësisë publike, në varësi të drejtpërdrejtë prej tij.

2.Koordinatori i riskut është përgjegjës për:

a) bashkërendimin e veprimtarive që lidhen me identifikimin dhe vlerësimin e risqeve, që venë në rrezik arritjen e objektivave të njësive dhe ngritjen e sistemit për menaxhimin e riskut, në përpjesëtim me përmasat e tij;

b) këshillimin dhe dhënien e instruksioneve menaxhereve të tjerë të njësisë publike, në bashkëpunim me njësine qendrore të harmonizimit, për menaxhimin financiar dhe kontrollin;

c) paraqitjen e raportit të përgjithshëm të risqeve të njësisë publike tek titullari i njësisë publike dhe grupi i menaxhimit strategjik të njësisë publike.

*Përgjegjshmëria menaxheriale e menaxherëve të tjerë të njësisë*

Menaxherët e të gjitha niveleve në njësitë publike janë përgjegjës dhe i raportojnë eprorëve të tyre të linjës, për aktivitetet që kanë lidhje me MKF-në në strukturat dhe njësitë që ata drejtojnë. Menaxherët e tjerë në njësitë publike janë përgjegjës për:

a) Menaxhimin dhe mbikëqyrjen e efektshme të personelit në varësi dhe për zhvillimin e tyre profesional;

b) Respektimin e parimeve të ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës së fondeve publike, në pajtim me ligjin për menaxhimin e sistemit buxhetor;

c) Identifikimin dhe ruajtjen e të dhënave në regjistrin e rrezikut, si dhe vlerësimin dhe kontrollin e rreziqeve që mund të cenojnë përmbushjen e objektivave dhe realizimin e suksesshëm të veprimtarive të strukturës, për të cilën ata janë përgjegjës brenda njësisë;

d) Garantimin e funksionimit të sistemit të MKF-së, brenda detyrave, kompetencave dhe përgjegjësive të veta, sipas udhëzimeve të këtij manuali;

e) Ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;

f) Informimin e eprorëve në kohën dhe mënyrën e duhur, lidhur me rezultatet e arritura gjatë përmbushjes së detyrave të kërkuara, mbi rreziqet kryesore, defektet serioze në aktivitetet e strukturave që mbulojnë, si dhe mbi masat e marra e të zbatuara për riparimin e këtyre defekteve

Përgjegjshmëria menaxheriale e nëpunësve të buxhetit dhe financës (nëpunësve zbatues)

1. Nëpunësi zbatues i njësise publike është punonjës i nivelit të lartë të menaxhimit të njesisë publike, me diplomë universitare në shkencat ekonomike, me përvojë menaxheriale dhe i specializuar ne fushën e menaxhimit financiar ose të financave publike.

2. Nëpunësi zbatues i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton NA të njësisë publike për garantimin e cilësisë se:

a) dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të grupit të menaxhimit strategjik të njësisë publike;

b) raportimit periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, si dhe të pasqyrave financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga Ministri i Financave.

3. Nëpunësit zbatues të të gjitha niveleve të njësise publikë përgjigjen përpara nëpunësit autorizues përkatës për:

a) garantimin para miratimit të shkresave/urdhrave me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, efiçences dhe efektivitetit;

b) përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë proçesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë ku punojnë;

c) llogaritjen e kostove të veprimtarive të përcaktuara nga drejtuesit e programeve;

ç) mbikqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;

d) identifikimin dhe krijimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që venë në rrezik arritjen e objektivave dhe realizimin me sukses të veprimtarive të strukturave që ata drejtojnë;

dh) dokumentimin e të gjitha transaksioneve financiare dhe të tjera dhe garantimin e gjurmës së auditimit për ëe gjitha proçeset që ndodhin në njësi;

e) pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;

e) mbajtjen e sistemit të kontabilitetit, raportimit për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, kontabilizimin e plote, të saktë dhe në kohë të të gjitha transaksioneve, si dhe përgatitjen e pasqyrave financiare të njësisë, në përputhje me rregullat e miratuara nga Ministria e Financave. Sistemi i kompjuterizuar i thesarit mund të përdoret për kontabilizimin dhe raportimin e transaksioneve financiare të njësisë publike, bazuar në kriteret e vendosura nga Ministria e Financave;

f) ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;

g) garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarketuara dhe, në rastet kur nuk është i mundur të mblidhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;

gj) garantimin që të gjithë kreditorët të paguhen në kohe dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpunësi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit autorizues.

4.Nëpunësit zbatues të të gjitha niveleve të njësisë publike nuk kanë të drejtë delegimi të përgjegjësive të përmendura në pikën 2 dhe ne pikën 3 shkronjat "a", "9", "e", "g" dhe "gj" të këtij neni.

*Nëpunësi zbatues (NZ)*

"Nëpunësi zbatues" është nëpunësi i administratës publike të NjQP-së, përgjegjës për zbatimin e rregullave të menaxhimit financiar, mbajtjen e llogarive dhe për përgatitjen e pasqyrave financiare, që përgjigjet përpara nëpunësit autorizues të nivelit përkatës.

**Roli i nëpunësit zbatues të njësisë publike** – NZ-ja i njësisë publike është përgjegjës dhe i raporton NA-së së njësisë publike për garantimin e cilësisë së:

a) Dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të GMS-së sënjësisë;

b) Raportimit periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, si dhe të pasqyrave financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga Ministria e Financave.

NZ-ja duhet të zbatojë urdhrat e NA-së së linjës, me përjashtim të rasteve kur:

a) Urdhri bie në kundërshtim me dispozitat ligjore;
b) Ka pamjaftueshmëri fondesh;
c) Urëdhri për pagesën përfundimtare jepet para se të përfundohet shërbimi, para se të merren në dorëzim vlerat materiale nga ana e njësisë, ose para se njësisë t'i dorëzohet investimi i përfunduar;
d) Kur ka papajtueshmëri në sasi ose në vlerë ndërmjet faturës dhe kontratës;
e) Në rast të një konflikti ndërmjet NZ-së dhe NA-së, NPA-së i dërgohet një raport me shkrim (kundërshtim), sipas rregullave të parashikuara në nenin 21 të Ligjit për MSB-në dhe nenin 14 të Ligjit të MKF-në.

Gjatë zbatimit të detyrave të tij/saj, NZ-ja ka të drejtë të delegojë një pjesë të tyre, sipas përcaktimeve të Ligjit për MKF-në. Njëkohësisht, Ligji për MKF-në përcakton edhe detyrat e të drejtat, të cilat nuk mund të delegohen nga NZ-ja dhe konkretisht:

*Delegimi i detyrave*

Në kryerjen e detyrave të tyre brenda fushës së zbatimit të MKF-së, Titullari i Njësisë, NPA- ja dhe NA-ja kanë të drejtë të delegojnë disa detyra/kompetenca te vartësit e tyre, me përjashtim të NZ-ve, duke specifikuar kërkesat për raportimin mbi përmbushjen e detyrave. NZ-të kanë të drejtën t'i delegojnë detyrat e tyre te vartësit e tyre funksionalë, duke specifikuar kërkesat për raportimin mbi realizimin e detyrave.
Delegimi i të drejtave dhe detyrave nuk duhet të cenojë të drejtat e menaxherit që delegon, ose ta shkarkojë atë nga përgjegjshmëria për realizimin e detyrave përkatëse, apo për përzgjedhjen e vartësit, të cilit i ka deleguar të drejtat dhe detyrat. Sipas nenit 15 të Ligjit për MKF-në, delegimi kryhet në përputhje me rregullat e parashikuara në Kodin e Procedurës Administrative.

Marrëdhëniet institucionale në gjyqësor dhe ndikimi i tyre në menaxhimin dhe kontrollin financiar
Një përqasje gjithëpërfshirëse dhe integrale në zhvillimin e MKF-së të sektorit publik kërkon

marrjen parasysh të faktit se njësitë publike janë të ndërlidhura dhe se kjo ka ndikim në zhvillimin e MKF-së në tërësi.

*Figura 3. Lidhja e KLGJ-së me gjykatat, në kuadër të MKF-së*

Në kuadër të sistemit të MKF-së, çdo njësi publike është e detyruar të mbledhë informacionin e duhur nga institucionet në varësi të saj, në mënyrë që të sigurojë një informacion të konsoliduar për MF-në.

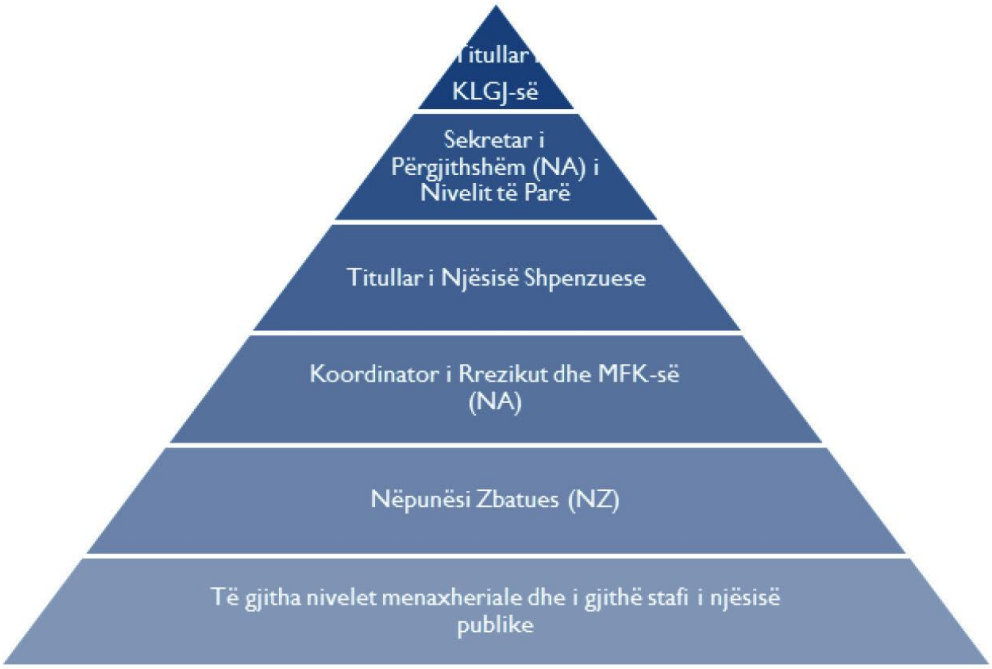
Ndërlidhja e këtyre institucioneve buron nga marrëdhëniet që lidhen me themelimin e institucioneve, konsolidimin e buxhetit dhe pasqyrave financiare, si dhe lidhjet e tyre në kuadrin e objektivave strategjike.

Ndërlidhja mes institucioneve të sektorit publik, nëpërmjet të drejtave themelore dhe marrëdhënieve, mënyrave të financimit, vendosjes së objektivave strategjike, konsolidimit të buxheteve dhe pasqyrave financiare dhe të lidhjes funksionale ndërmjet institucioneve të caktuara, ka ndikim në zhvillimin e fushës së MKF-së dhe kërkon një qasje të koordinuar në zhvillimin e menaxhimit financiar ndërmjet institucioneve të ndërlidhura.

Çdo njësi publike është përgjegjëse për rregullimin e sistemit të MKF-së në nivelin përkatës. Megjithatë, është përdoruesi buxhetor i nivelit të parë ai që duhet të sigurohet se bashkëpunimi me përdoruesit buxhetorë të varësisë organizohet përmes MKF-së.

Qëllimi i sipërpërmendur kërkon arritjen e një bashkëpunimi shumë më të madh dhe të përditshëm ndërmjet institucioneve të ndërlidhura dhe përfshirjen më të madhe të njësive shpenzuese të nivelit të dytë/tretë në realizimin e aktiviteteve të trajtuara nga njësitë e nivelit të parë (ministritë, bashkitë).

Këshilli i Lartë Gjyqësor - Gjykatat, si njësi shpenzuese




**Titullari i njësisë publike (Këshilli i Lartë Gjyqësor).**

Ky titullar është përgjegjës për përcaktimin e qëllimeve dhe objektivave të njësisë, identifikimin në të gjitha nivelet e njësisë të rreziqeve që kanë ndikim në përmbushjen e tyre, si dhe për ngritjen e një sistemi të përshtatshëm dhe të efektshëm të MKF-së, në pajtim me kërkesat ligjore, aktet nënligjore, udhëzimet dhe orientimet përkatëse.

**Nëpunësi autorizues (Sekretari i Përgjithshëm i KLGJ-së)**

Sipas Ligjit "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë", në njësitë e qeverisjes së përgjithshme që nuk janë pjesë e pushtetit ekzekutiv, "Nëpunës Autorizues" (NA), janë nëpunësit e nivelit më të lartë të menaxhimit të njësisë publike, përgjegjës për përgatitjen,

zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm të buxheteve të tyre. Ata janë përgjegjës përpara Nëpunësit të Parë Autorizues, që sipas ligjit, është Sekretari i Përgjithshëm i Ministrisë së Financave.

Nëpunësi Autorizues i njësive të qeverisjes së përgjithshme udhëzon dhe informon nëpunësit zbatues të njësive shpenzuese të varësisë dhe garanton zbatimin e udhëzimeve të dhëna prej tij/saj nga nëpunësit zbatues të njësive shpenzuese që ka në juridiksion.

**Nëpunësi autorizues i nivelit të dytë (NA) Kryetari i Gjykatës,**

Kryetari i Gjykatës është përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm të buxhetit të tyre, që përgjigjet përpara nëpunësit autorizues.

Përgjegjësitë për menaxhimin financiar përfshijnë, por nuk kufizohen, në: a) përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, kontabilitetin, raportimin dhe auditimin e brendshëm të buxhetit të njësisë së qeverisjes së përgjithshme; b) sigurimin e përdorimit efikas, të efektshëm dhe ekonomik të burimeve publike. Nëpunësi autorizues vepron në përputhje me dispozitat ligjore në fuqi.

**Koordinatori i rikut dhe MKF-së (NA)**

Koordinator i MKF-së dhe koordinator i rrezikut (KR) është NA-ja i njësisë publike. Në përmbushje të përgjegjësive të tij, NA-ja mund t'ia delegojë disa prej detyrave të veta për koordinimin e MKF-së dhe koordinimin e rrezikut, punonjësve që janë pjesë e strukturës së financës.

**Nëpunësi zbatues (NZ) nivelit të dytë (gjykatës)**

NZ i Gjykatës, si njësi shpenzuese e varësisë, është drejtuesi i struktures përgjegjëse për buxhetin dhe financën dhe në vartësi direkte nga Nëpunësi Autorizues i njësisë (gjykatës) dhe që ka përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose zotëron diplomë universitare ekuivalente me të, me përvojë pune jo më pak se pesë vjet në profesion.

*Delegimi i detyrave*

Nëpunësi autorizues i nivelit të dytë, në rastin tonë, Kryetari i Gjykatës, mund t'i delegojë disa nga të drejtat dhe detyrat e tij të Kancelari i Gjykatës. Ai mund të delegojë disa nga përgjegjësitë e Nëpunësit Autorizues, me përjashtim të atyre që ndalohen shprehimisht me ligj.

Titullari i njësisë delegon kompetenca ose detyra tek anëtarë të caktuar të personelit, sipas objektivave dhe detyrave të njësisë. Fusha e kompetencave dhe detyrave të deleguara dhe masa e deleguar duhet të jenë të përshtatshme, për shkallën e rëndësisë së vendimeve që duhet të merren dhe nivelin e rrezikut që lidhet me to. Delegimi i detyrave të vartësit mund ta lehtësojë punën e menaxherëve të njësisë publike, në veçanti të titullarit të saj, lidhur me vendimmarrjen e përditshme dhe t'i japë mundësinë atij të përqendrohet në vendimet strategjike. Titullari i njësisë duhet të kujdeset që të ruajë baraspeshën ndërmjet detyrave të deleguara te punonjësit e niveleve më të ulëta dhe përfshirjes së menaxherëve të njësisë.

Menaxherët duhet të kenë gjithnjë parasysh se ata mbeten përgjegjës për funksionimin e sistemit të MFK-së te titullari i njësisë publike dhe ky i fundit përpara organit të emërtesës, pavarësisht shkallës së delegimit të kompetencave dhe përgjegjësive.

Të gjithë punonjësit duhet të kuptojnë detyrat dhe përgjegjësitë që lidhen me punën që ata kryejnë rregullisht, si dhe të kuptojnë përgjegjësitë e tyre në lidhje me MKF-në, të cilat përfshijnë:

- Delegimi i kompetencave dhe detyrave në formë të shkruar, p.sh., në formën e një shkrese autorizimi, apo referuar neneve të veçanta të rregulloreve të brendshme të njësisë;

- Mbajtja e regjistrave të autorizimeve që janë lëshuar;

- Autorizimi përcakton në mënyrë të saktë dhe të qartë fushën e kompetencave që jepen, pra, llojin e vendimeve që lihen në kompetencë të personelit, vlerën/kufirin deri në të cilën nëpunësit i lejohet të marrë vendime financiare, periudhën brenda së cilës autorizimi është i vlefshëm, mundësinë që autorizimi të përcillet më tej plotësisht, ose pjesërisht, te një punonjës tjetër i personelit, etj.;

- Punonjësi konfirmon, nëpërmjet firmës, marrjen përsipër të kompetencave ose përgjegjësive;

- Punonjësit, të cilët ngarkohen me detyra ose kompetenca, duhet të përzgjidhen në mënyrë të kujdesshme për të siguruar përmbushjen me seriozitet të detyrave të besuara;

- Para marrjes së vendimit lidhur me delegimin, NA-të apo menaxherët e tjerë të njësisë marrin në konsideratë kualifikimet e tyre, aftësitë, përvojën, si dhe verifikojnë se si i kanë zbatuar këta punonjës detyrat e ngjashme në të shkuarën, a janë ndëshkuar ndonjëherë për shkelje të disiplinës së financave publike, etj.;

- Titullari i njësisë, NA-ja dhe menaxheri përkatës ndërmarrin masa të efektshme për monitorimin e zbatimit të detyrave dhe kompetencave të deleguara, në përputhje me shkallën e delegimit, pra, kërkojnë paraqitjen e raporteve mujore ose tremujore mbi realizimin e aktiviteteve. Në një rast të tillë, ata duhet t'i kushtojnë vëmendje të posaçme ngjarjeve jo të zakonshme, p.sh., nëse ka pasur një rritje të menjëhershme të shpenzimeve, etj.

*Harta e proceseve të punës*

Përgatitja e një harte me proceset e punës garanton njëtrajtshmëri në kryerjen e proceseve të punës, identifikimin e aktiviteteve të kryera, përgjegjësitë për kryerjen e një aktiviteti, si dhe afatet brenda të cilave këto aktivitete duhet të realizohen, së bashku me një pamje të përgjithshme të veprimtarive të kontrollit që identifikohen brenda një proçesi dhe që garantojnë përmbushjen e objektivave të tij. Pamja e përgjithshme e proçesit jep një panoramë të përgjithshme të aktiviteteve dhe procedurave që parashikojnë mënyrën e realizimit të proçeseve të veçanta, sikurse edhe dokumentacionin që përdoret gjatë ecurisë së tyre. Mënyra më e mirë për të identifikuar proçeset kryesore është të merret si pikënisje lista e objektivave të njësisë. Më pas, mund të identifikohen proçeset kryesore që kontribuojnë në përmbushjen e këtyre objektivave. Krijimi i një harte proçesesh përfshin identifikimin dhe përshkrimin e këtyre proçeseve bazë të punës. Kjo do të rezultojë në dhënien e një tabloje të përgjithshme të mënyrës se si njësia i arrin objektivat e veta të punës.

Burimet që përdoren për ndërtimin e hartës së proceseve të punës, mund të përfshijnë:

- Manualin me përshkrimet e punës;
- Informacionin mbi planin e buxhetit dhe planin financiar;
- Rregulloret, përfshirë rregulloret e brendshme dhe udhëzimet;
- Sistemet e menaxhimit të informacionit.

Formulari i identifikimit të proceseve mund të përdoret për të mbledhur informacion mbi proceset dhe aktivitetet e tyre kryesore. Mund të jetë gjithashtu e nevojshme shqyrtimi i përshkrimeve të proceseve të identifikuara, për t'u siguruar që aktivitetet individuale të të njëjtit proces të mos konsiderohen si procese të ndara. Gjithashtu, proceset e përbashkëta për të gjithë njësinë duhet të identifikohen. Për shembull: marrja e postës, dokumentet e regjistrimit, dërgimi i postës dhe arkivimi nuk janë katër procese të ndara, por një proces i përbërë nga aktivitetet e përmendura më lart.

Për më tepër, një proces që synon hartimin e propozimeve të projektligjeve ose akteve nënligjore është një proces, i cili shtrihet pak a shumë në të gjitha njësitë organizative të një ministrie ose të një institucioni të administratës shtetërore. Kështu, një proces i tillë duhet të futet në hartën e proceseve të punës vetëm një herë, për t'u ndjekur nga e gjithë njësia. Me fjalë të tjera, një procedurë e vetme duhet të shërbejë për të përshkruar mënyrën në të cilën të gjitha njësitë publike duhet ta realizojnë këtë proces. Si rezultat i kësaj pune, duhet të ketë një hartë të të gjitha proceseve kryesore ekzistuese në një njësi.

*Manuali i proceseve të punës*

Qëllimi i manualit të proceseve të punës është që të përcaktojë në detaje rolin dhe detyrat brenda njësisë publike. Autorizimi, kontrolli, delegimi dhe ndarja e detyrave janë të përcaktuara qartë në këtë manual.

Manuali është i bazuar në hartën e proceseve të punës dhe në procedurat e shkruara. Ky dokument nxjerr në pah atë që duhet bërë dhe nga kush duhet realizuar. Gjithashtu, ai përshkruan të gjitha proceset e punës në njësi, duke lejuar identifikimin e dobësive, si: mungesën e ndarjes së detyrave apo mungesën e zëvendësuesve të personave përgjegjës. Kjo përqasje ndihmon që njësia publike të jetë e sigurt se nuk mbetet asnjë aktivitet pa person përgjegjës dhe se të gjithë anëtarët e personelit kanë përgjegjësitë përkatëse, si dhe të drejtën për të nënshkruar dokumente. Manuali i proceseve të punës miratohet nga titullari i njësisë publike.

## ROLI I NËPUNESIT ZBATUES, NË GJYKATË

NZ i Gjykatës, si njësi shpenzuese e varësisë, është drejtuesi i struktures përgjegjëse për buxhetin dhe financën dhe në vartësi direkte nga Nëpunësi Autorizues i njësisë (Kryetari i gjykatës) dhe që ka përfunduar studimet e ciklit të dytë në shkencat ekonomike ose zotëron diplomë universitar ekuivalente me të, me përvoje pune jo më pak se pesë vjet në profesion. Në njësitë publike të ndërtuara me më shumë se dy nivele vartësie, punonjësit e financës, në strukturat përgjegjëse për financat, të vendosur në nivelet e poshtme të konsiderohen punonjës të deleguar te Nëpunësit Zbatues, të njësisë nga varen. Punonjësit e finances të vendosur në nivelet e poshtme të vartësisë, duhet të kenë përfunduar të paktën studimet e ciklit të parë në shkencat ekonomike dhe raportojnë në mënyrë të dyfishtë tek Nëpunësi Zbatues i njësisë nga varen dhe Nëpunësi Autorizues përkatës.

NZ është përgjegjës për cilesinë e proceseve thelbësore të mëposhtme:

a. Përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë publike, në rolin e sekretarit të Grupit të Menaxhimit Strategjik (GMS) të njësisë publike;
b. Raportimin periodik për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave të veta lidhur me pjesën e të ardhurave dhe shpenzimeve të realizuara, si dhe të Pasqyrave Financiare vjetore të njësisë publike, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi dhe rregullat e miratuara nga ministri i Financave;
c. Mbështetjen e NA, në lidhje me ngritjen dhe zbatimin e sistemit të MFK

Detyrat dhe përgjegjësite e NZ, janë përcaktuara dhe listuar në nenin 12, pika 2, të ligjit nr.

10296, datë 08.07.2010 "Per Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar.
NZ ka të drejtën të delegoje disa nga të drejtat dhe detyrat e tyre të vartësit funksionalë, duke specifikuar kërkesat për raportimin për realizimin e detyrave të deleguara.
Delegimi i të drejtave dhe i detyrave nuk cënon të drejtat e NZ dhe nuk e shkarkon atë nga përgjegjësia administrative për realizimin e objektivave, kontrollin e risqeve përkatese apo për përzgjedhjen e vartësit, tek i cili delegohen të drejtat dhe detyrat. Delegimi kryhet në përputhje me rregullat e parashikuara në Kodin e Procedurës Administrative.

**Aktorët kyç dhe struktura organizative në lidhje me MFK, në KLGJ dhe Gjykatë**

**a) Nëpunësi i Parë Autorizues (NPA)**

NPA është nëpunësi i nivelit më të lartë në MF sipas ligjit të nëpunësit civil, që ka përgjegjësine për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin dhe kontabilitetin të buxhetit të shtetit dhe përgjigjet tek ministri i Financave për menaxhimin e sistemit buxhetor dhe kontrollin e brendshëm financiar publik. (Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008 "Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republiken e Shqiperisë", i ndryshuar, nenet 3 dhe 18)

**b)Nëpunësi Autorizues (NA)**

NA është punonjës i nivelit më të lartë në njësite publike përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin dhe kontabilitetin e buxhetit të tyre, të cilët raportojnë dhe përgjigjen tek NPA.
NA të niveleve të tjera janë punonjës të administratës publike në çdo njësi shpenzuese të njësive të qeverisjes së përgjithshme, që kanë përgjegjësi për përgatitjen, zbatimin, monitorimin, raportimin, menaxhimin e aktiveve, kontabilitetin dhe buxhetin e tyre dhe që përgjigjen përpara Nëpunësit Autorizues.

**c)Drejtuesi i Programit (DP)**

Në njësitë publike që kanë vetëm një program buxhetor, DP është NA (ose NA e nivelit të dytë, të tretë apo të katërt përkatësisht, në rastin e njësive të niveli më poshtë). Në njësite publike, që kanë dy ose më shumë programe buxhetore, zbatohen rregulla të tjera, sipas Udhëzimit nr. 7, datë 28.02.2018 "Mbi Procedurat Standarde per Pergatitjen e Programit Buxhetor Afatmesem", DP jane përgjegjës për hartimin e kërkesave buxhetore, përmbushjen e objektivave të programit, menaxhimin e riskut brenda programit dhe sigurimin e plotësimit të detyrave në këtë program

(nenet 41 - 45).

**d)Grupi i Menaxhimit Strategjik (GMS)**

GMS luan një rol të rëndësishëm për sa i përket integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemit të kontrollit të brendshëm dhe sjelljen sipas etikes. Ai ofron mbështetje dhe këshillim për drejtuesin e njësise dhe kujdeset për performancën e njësisë publike. Çështjet kryesore dhe mangësitë serioze që dalin brenda njësisë, i parashtrohen GMS, me qëllim diskutimin e mëtejshëm dhe marrjen e masave.

GMS përbëhet nga Titullari i njësisë publike, i cili luan dhe rolin e kryetarit të grupit, zëvendëstitullari, NA, NZ që kryen funksionin e sekretarit të grupit, si dhe të gjithë menaxherët e nivelit të lartë. Drejtuesi i Auditimit të Brendshem (AB) merr pjesë në të gjitha takimet si vëzhgues dhe kontribuon duke dhënë informacione në lidhje me gjetjet dhe rekomandimet per Çështjet e MFK. GMS duhet të mblidhet të paktën 4 here në vit. Vendimet duhet të jenë objektive dhe të merren si grup, duke vepruar në interes të publikut dhe në përputhje me standardet etike të sektorit publik. Vendimet e GMS duhet të regjistrohen nga sekretari dhe vihen në dispozicion të drejtimit të njësisë publike.

**e)Struktura organizative**

Struktura hierarkike e aktorëve kyç në planifikimin, zbatimin, monitorimin dhe raportimin e buxhetit janë të përshkruara.

**f) Stafi**

Stafi i strukturës përgjegjëse për financat në njësinë publike duhet të ndjekë rregullat e efiçiencës, efektivitetit, ekonomicitetit dhe transparencës. Për ngritjen e strukturës përgjegjëse për financat në një njësi publike, duhet të mbahen parasysh pikat e mëposhtme:

1. Totali i buxhetit;
2. Numri i stafit;
3. Numri i proceseve të punës;
4. Rrethanat topografike.

Brenda struktures së financës i njëjti person nuk mund të angazhohet në më shumë se një proces pune.

**Proceset kryesore të punës për një strukturë buxheti dhe finance janë:**

5. Hartimi dhe zbatimi i buxhetit për njësinë;
6. Përgatitja e urdhër-shpenzimit, kontabilizimi i faturave dhe urdhër-shpenzimeve;
7. Ndjekja e të ardhurave;
8. Shpallja e fituesve të ankandit dhe përgatitja e situacionit të të ardhurave;
9. Sistemimi i mjeteve në ruajtje në llogarinë e të ardhurave nga shitja e pronës publike;
10. Veprimet me Arkën;
11. Dërgimi i dokumentave në thesar;
12. Raportimi mujor mbi të ardhurat dhe shpenzimet;
13. Përgatitja e pasqyrave financiare vjetore

## Mjedisi i Kontrollit

Aktorët në planifikimin dhe zbatimin e buxhetit, veçanërisht NZ-të, kanë përgjegjësi për përdorimin efiçient, efektiv dhe me kursim të fondeve publike. Korrupsioni, mashtrimi, shpërdorimi dhe përdorimi i paligjshem i burimeve publike do të luftohet me mekanizmat e kontrollit dhe transparencën e lartë.

Vetëm duke ndjekur me seriozitet dhe me rigorozitet rregullat e parashikuara në ligjet përkatëse dhe udhëzimet, mund të arrihet një përdorim efikas i fondeve publike.

Elementët më të rëndësishëm të mjedisit të kontrollit janë:

14. Integritet i lartë dhe vlera etike;
15. Moral i lartë;
16. Qeverisja;
17. Filozofia dhe stili i menaxhimit;
18. Qëndrimi mbështetës;
19. Struktura organizative e përshtatshme;
20. Praktikat dhe politikat e burimeve njerëzore;
21. Aftësite e stafit.

Një përshkrim i plotë i mjedisit të kontrollit gjendet në Manualin MFK.

### Menaxhimi i Riskut

Në lidhje me Menaxhimin e Riskut, njësia publike duhet të përgatisë një strategji që mbulon identifikimin, vlerësimin dhe kontrollin mbi ngjarjet ose situatat e mundshme që mund të kenë një efekt negativ në arritjen e objektivave të njësisë publike.

Prandaj nevojitet:

22. Identifikimi i risqeve;
23. Procesi i vlerësimit të risqeve;
24. Adresimi i risqeve;
25. Monitorimi i procesit të menaxhimit të riskut;
26. Hartimi dhe përditësimi i rregullt i Strategjisë së Riskut.

### Aktivitetet e Kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë rregullat, procedurat dhe veprimet që synojne uljen e risqeve të përcaktuara në menaxhimin e riskut në mënyre që të arrihen qëllimet dhe objektivat e organizatës. Aktivitetet e kontrollit mund të ndahen në:

27. Kontrolle parandaluese ose para faktit;
28. Kontrolle hetuese ose pas faktit;
29. Kontrolle nga menaxhimi.

Shembuj të aktiviteteve më të rëndësishme të kontrollit jepen në manualin e MFK.

### Informacioni dhe Komunikimi

NZ-të duhet të mbajnë kontakte me NZ-të e niveleve më të larta për të garantuar një shkëmbim informacioni të dyanshëm. Për këtë nevojiten p.sh. takime të rregullta tremujore ose të vendosen kontakte të rregullta me telefon. NA duhet të informohet për të gjitha veprimet e ndërmarra për vendosjen e këtyre kontakteve.
Për një informim dhe komunikim të brendshëm dhe të jashtëm efektiv, faktorët më të rëndësishëm që duhen mbajtur në konsideratë janë:

30. koha - informacioni ose të dhënat e duhura i jepen personit të duhur në kohën e duhur;
31. përshtatshmëria - informacioni të jetë i lidhur me aktivitetin respektiv;
32. përditësimi - informacioni më i fundit është i disponueshëm;
33. saktësia -informacion i saktë mbi parametrat e sasisë dhe të vlerës;

34. vërtetësia - informacioni pasqyron me objektivitet faktet dhe rrethanat;
35. disponueshmëria/transparenca - informacioni është i disponueshëm për përdoruesit që u nevojitet.

Një formë e veçantë komunikimi është edhe sinjalizimi. Sistemet e komunikimit duhet të përfshijnë procedura efektive për sinjalizimin që i mundësojnë stafit të raportojnë shqetësimet dhe dyshimet pa frikën e kundërpadive.

### Monitorimi

Monitorimi është procesi i shqyrtimit të aktivitetit të organizatës, që synon dhënien e garancive të arsyeshme së aktivitetet e kontrollit funksionojnë sipas qëllimit për të cilin janë ngritur dhe qëndrojnë eficient për një kohë të gjatë. Gjatë kryerjes së monitorimit, titullari i njësisë publike dhe drejtuesit e tjerë duhet t'i kushtojne vëmendje gjendjes së MFK dhe objektivave të arritura.

Procedurat e monitorimit duhet të përcaktohen në mënyrë që të sigurojnë përshtatjen me kulturën e organizatës dhe rregullat e brendshme.

## c) DETYRAT E NZ

Në ligjin nr. 10296, datë 08.07.2010, "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar, detyrat e NZ paraqiten si vijon:

a. garantimin para miratimit të shkresave/urdhrave me karakter financiar, lidhur me ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit;
b. përgatitjen e dokumentit përfundimtar të buxhetit dhe bashkërendimin e punës gjatë procesit të përgatitjes së buxhetit të njësisë ku punojnë;
c. llogaritjen e kostove të veprimtarive të përcaktuara nga drejtuesit e programeve;
d. mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;
e. identifikimin dhe krijimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve që venë në rrezik arritjen e objektivave dhe realizimin me sukses të veprimtarive të strukturave që ata drejtojnë;
f. dokumentimin e të gjitha transaksioneve financiare dhe të tjera dhe garantimin e gjurmës së auditimit për të gjitha proceset që ndodhin në njësi;

g. pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;
h. mbajtjen e sistemit të kontabilitetit, raportimit për vendimmarrjen, në funksion të realizimit të objektivave, kontabilizimin e plotë, të saktë dhe në kohë të të gjitha transaksioneve, si dhe përgatitjen e pasqyrave financiare të njësisë, në përputhje me rregullat e miratuara nga Ministria e Financave. Sistemi i kompjuterizuar i Thesarit mund të përdoret për kontabilizimin dhe raportimin e transaksioneve financiare të njësisë publike, bazuar në kriteret e vendosura nga Ministria e Financave;
i. ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar;
j. garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarketuara dhe në rastet kur nuk është i mundur të mblidhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;
k. garantimin që të gjithë kreditorët të paguhen në kohë dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpuneëi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit të autorizuar

Gjithashtu, sektori i financës ne çdo njësi publike, çdo muaj, duhet të përgatisë dhe t'u dergojë punëmarrësve skedën e pagës, ku të përfshijë elementet e vlerës bruto dhe neto të pagës, vlerën e kontributeve të paguara, zbritjet nga paga, etj.

### d) DELEGIMI I DETYRAVE (E PËRGJITHSHME)

NZ mund të delegojnë detyrat tek vartësit e tyre funksionale në linjë me detyrat që mund të delegohen mbështetur në ligjin nr. 10296, datë 08.07.2010, "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar (neni nr. 15), për sa kohë që ky delegim është i qartë në nivelin e kompetencës, periudhës kohore dhe nivelin maksimal të shpenzimit (Udhëzimi "Mbi procedurat standarde të zbatimit të buxhetit", nr. 9, datë 20.3.2018), Për më tepër, ekziston një linjë e qartë raportimi në lidhje me përmbushjen e detyrave të deleguara (Ligji nr. 10296, datë 08.07.201,5 "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", i ndryshuar, neni 15).

Megjithatë, NZ nuk mund të delegojë përgjegjësine për:
a. garantimin para miratimit të shkresave/urdhrave me karakter financiar, lidhur me

ligjshmërinë, rregullshmërinë dhe respektimin e parimeve të ekonomicitetit, eficiencës dhe efektivitetit;

b. mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve në varësi funksionale të tij, si dhe ruajtjen e nivelit të tyre profesional;
c. pranimin ose jo të dokumentacionit, bazuar në kontrollet pas faktit, në përputhje me kërkesat e legjislacionit në fuqi;
d. garantimin e mbledhjes së të gjitha borxheve të paarketuara dhe në rastet kur nuk është i mundur të mblidhet ky borxh, duhet të ketë dokumentacion të plotë për të vërtetuar që kryen të gjitha përpjekjet për mbledhjen e tij, me përjashtim të rasteve kur përgjegjësia rregullohet me ligje të veçanta;
e. garantimin që të gjithë kreditoret të paguhen në kohë dhe në rastet kur kreditorët nuk janë paguar apo në rast ankesash për mospagesë nga kreditorët, nëpunësi zbatues duhet t'ia shpjegojë rrethanat nëpunësit autorizues.

Si përfundim, duhet të jetë e qartë se delegimi i të drejtave dhe detyrave nuk nënkupton delegimin edhe të përgjegjësisë.

### Mbi Zbatimi i Buxhetit: Monitorimi dhe Raportimi

Si rregull, linjat e monitorimit dhe raportimit për zbatimin e buxhetit ndjekin parimin e hierarkisë, nga NPA në MF, NA KLGJ-së, NZ KLGJ-së, NA gjykatës, NZ Gjykatë.

### Raportimi standard

Në Udhëzimin nr. 9, datë 20.03.2018, "Për Procedurat Standarde të Zbatimit të Buxhetit", duhet që NA e njësisë së qeverisjes qendrore i paraqesin NPA, sa herë që kërkohet informacion lidhur me buxhetin, por jo më pak se tre herë në vit lidhur me raportet e monitorimit të zbatimit të buxhetit për performancën financiare, produktet dhe objektivat e realizuara për çdo program buxhetor të përcaktuar.

### Raportim i posaçëm

Në raste të veçanta (p.sh. dëmtim i infrastrukturës, emergjenca, etj) raporte me fokus të veçantë duhet të dërgohen te NA dhe NZ të niveleve më të larta (pavarësisht kalendarit të raportimit standard) nëse situata urgjente e kërkon një gjë të tillë. Gjithashtu, NZ e niveleve më të larta mund të urdhërojnë raportime të posaçme për çështje të veçanta nëse e gjykojnë të nevojshme.

Proceset kryesore për të cilat NZ duhet të raportojë (bazuar në Udhëzimin nr. 9, datë 20.3.2018 "Mbi Procedurat Standarde për Zbatimin e Buxhetit") janë:

Detyrat e raportimit tek NA ,

1. Ndarja e fondeve buxhetore ,
2. Rialokimi i fondeve buxhetore ,
3. Parashikimi i pagesave dhe arkëtimeve - lëvizja e parasë në arkë,
4. Ndërmarrja e angazhimeve dhe kryerja e shpenzimeve publike ,
5. Rakordimi mujor i shpenzimeve ,
6. Rakordimi mujor i të ardhurave ,

## e) MJETET DHE INSTRUMENTET E KONTROLLIT

Meqenëse NZ e të gjitha niveleve ushtrojnë funksione kontrolli, ata duhet t'i njohin mjetet dhe instrumentet kryesore të kontrollit.

### Instumentet strategjike te kontrollit

Me qëllim përmbushjen e kërkesave për një kontroll modern, NZ duhet të perdorin instrumente të ndryshme. Instrumentet më të rëndësishme të kontrollit janë listuar si më poshtë:

### Analiza e riskut

NZ, ka përgjegjësi për menaxhimin e riskut të strukturës që ai drejton. Në zbatim të nenit 10 të ligjit të MFK, i ndryshuar, NZ duhet të ngarkojë një punonjës nga struktura e vet për kryerjen e detyrës së koordinatorit të deleguar për menaxhimit financiar dhe kontrollin dhe koordinimin e riskut. Këto detyra duhet të përcaktohen qartësisht nga NA.
Disa nga detyrat e koordinatorit të deleguar për menaxhimin financiar dhe kontrollin e menaxhimin e riskut janë:

a. ndihmon NA në procesin e përgatitjes së Raportit Vjetor për kontrollin e brendshëm;
b. ndihmon strukturat e tjera të njësisë gjatë procesit të hartimit të hartës së proceseve, manualit të proceseve të punës dhe gjurmës së auditit;
c. ndihmon strukturat e tjera të njësisë gjatë procesit të përgatitjes së regjistrit të risqeve;

d. në rolin e koordinatorit të deleguar të riskut ka përgjegjësi për mbledhjen e regjistrave të risqeve të të gjithë strukturave të njësisë publike, së bashku me planet e veprimit dhe përgatit një regjistër risku dhe plan veprimi të konsoliduar për njësine publike, për risqet më prioritare që nuk mund të menaxhohen nga vetë struktura;
e. bazuar në matricën e risqeve, si dhe në planet e veprimit të çdo drejtorie përgatit raportin për menaxhimin e risqeve për GMS;
f. mban lidhje të vazhdueshme me DH/MFK;
g. trajnohet në fushën e MFK dhe MR është në rolin e trajnuesit për gjithë strukturat e tjera për fushat që lidhen me MFK.

Në bazë të madhësisë së njësisë publike, në përputhje me kompetencat ligjore, NZ është përgjegjës për përmbushjen e objektivave që lidhen me riskun. Gjithashtu, NZ e çdo njësie publike në bashkëpunim me drejtuesit brenda njësive publike përkatëse duhet të rendisin në mënyrë hierarkike llojet e ndryshme të riskut dhe mbi këtë bazë të përcaktojnë se deri në çfarë niveli duhet të ndërtohet regjistri i riskut. NA është përgjegjës për menaxhimin e riskut në rolin e koordinatorit të riskut. Për më shumë, në lidhje me menaxhimin e riskut, referojuni Udhëzimit nr. 16, datë 20.07.2016, "Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësitë publike".

### Instrumenti Mbështetës i Planifikimit dhe Raportimit Financiar

Instrumenti Mbështetës i Planifikimit dhe Raportimit Financiar (PRF) është një mjet i bazuar në Excel që ka si qëllim mbështetjen e NZ- ve të të gjitha niveleve dhe institucioneve publike në procesin e planifikimit dhe raportimit financiar. Si input për përdorimin e këtij instrumenti shërbejnë të dhënat mbi të ardhurat dhe shpenzimet të publikuara në faqen zyrtare të Ministrisë së Financave, të cilat janë eksportuar fillimisht nga baza e të dhënave të sistemit të thesarit (Oracle). Programi Excel-i i instaluar në kompjuterin e NZ duhet të jetë i versionit 2007 ose më i vonshëm.

PRF ofron një faqe për të hedhur të dhënat e buxhetit vjetor për analiza të mëtejshme vjetore. PRF është një instrument i detyrueshem për të gjitha NZ e institucioneve të njësive publike që nuk kanë akses në SIFQ.

Gjithashtu, me anë të këtij instrumenti NZ mund të gjeneroj raporte lidhur me krahasimin e treguesve të ndryshëm, si brenda vitit, ashtu edhe krahasime midis viteve të ndryshme, në formën e tabelave që krijohen nga ky instrument.

### Kontraktimi (Menaxhimi sipas Objektivave)

Për të shpjeguar konceptin e "Menaxhimit sipas Objektivave" (MsO), duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

**Pse?**

Menaxhimi sipas objektivave (MsO) është procesi i përcaktimit të objektivave brenda organizatës në mënyre që menaxhimi dhe punonjësit së bashku të bien dakord për objektivat dhe të kuptojnë se cfarë duhet të bëjnë në organizatë, që t'i arrijnë ato.

Një pjesë e rëndësishme e MsO është matja dhe krahasimi i punës aktuale të punonjësit me planin e punës. Idealisht, kur vetë punonjësit janë të përfshirë në vendosjen e objektivave dhe përzgjedhjen e veprimeve për tu ndërmarrë prej tyre, ka më shumë gjasa që ata të përmbushin përgjegjësitë e tyre.

**Si?**

Një nga përgjegjësite për zbatimin e MsO është rënia dakord për strategjinë (planin e punës) e performancës (burimet, synimet, arritjet). Kjo strategji përmban informacion në lidhje me burimet njerëzore dhe financiare, objektivat e ëercaktuara nga organi i menaxhimit të buxhetit, si dhe masat dhe veprimet që kërkohen për arritjen e këtyre objektivave. Strategjia mund të jetë për një vit ose shumëvjeçare dhe rinovohet çdo vit. Në procesin vjetor të rinovimit të dakortësisë për strategjinë e performancës, duhet të bëhet një krahasim midis planit dhe realizimit, prandaj është e këshillueshme të bihet dakord për treguesit e performancës, masat dhe dimensionet financiare brenda kësaj strategjie për të gjetur prova për progresin në lidhje me arritjen e objektivave (objektiva SMART[1]). Është gjithashtu e rekomandueshme të përqëndroheni në një numër të vogël objektivash (jo më shumë se 5) në mënyrë ëe të mos mbingarkohet sistemi. Shihni gjithashtu aneksin 8.1.6 për tabelën e strategjisë së performancës.

### Premisat e planifikimit

Gjatë planifikimit të buxhetit, njësia e nivelit më të lartë përcakton, se ku do të jetë fokusi ose shkurtimet në buxhet për t'u patur parasysh dhe informon njësine vartëse.

### Instrumentet e Kontrollit Operativ

Me qëllim arritjen e objektivave strategjik të njësisë, NZ duhet të përdorin instrumentet e kontrollit operativ. Në këtë kapitull përshkruhen disa nga më të rëndësishmit.

### Krahasimi Plan-Fakt

Për të realizuar krahasimin plan-fakt, duhet të gjejnë përgjigje pyetjet e mëposhtme:

**Pse?**

Krahasimi midis planit dhe faktit është një metodë shumë e lehtë, por shumë e rëndësishme për të kontrolluar nëse realizimi përputhet me planin. Krahasime të tilla nuk kufizohen vetëm në sferën financiare, por mund të përdoren për të monitoruar të gjitha llojet e të dhënave, si stafi, treguesit e performancës, etj.

**Si?**

SMART është një shkurtim, që do të thotë:

S - Specifik (objektiva të qarta, përgjegjësi të qarta)
M - I matshëm (mund të matet me shifra)
A - I arritshëm (masat e marra ndikojnë në arritjen e qëllimit)
R - realist (objektivi nuk është as shumë i lartë dhe as shumë i ulët) T - me afat (ka një kohë të caktuar për arritjen e objektivit)

Për të patur një krahasim të dobishëm të planit dhe realizimit, treguesit e monitoruar duhet të jenë të përcaktuar qartësisht në fazën e planifikimit, gjë e cila mund të jetë e lehtë në aspektin financiar, por që kërkon më shumë studim për treguesit e tjerë si p.sh. treguesit e performancës. Pas një periudhë kohe të caktuar, mblidhen të dhënat aktuale të treguesit dhe krahasohen me planin. Në rastin e devijimeve të rëndësishme, mund të merren masa rregulluese për të parandaluar dështimin e plotë në arritjen e treguesit.

### Regjistri i Riskut

NZ, në bazë të madhësisë së njësise publike, në bashkëpunim me drejtuesit brenda njësive të tyre publike bazuar në objektivat, përcakton situatat riskmbajtëse të renditura paraprakisht në mënyreë hierarkike. Kjo mundëson pasqyrimin e këtyre situatave në regjistrin e riskut. Regjistri i riskut duhet të përditësohet periodikisht. Për më shumë, në lidhje me menaxhimin e riskut, referojuni Udhëzimit nr. 16, datë 20.07.2016, "Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinatorit të menaxhimit financiar dhe kontrollit dhe koordinatorit të riskut në njësite publike".

**6.3.Instrumentet teknike/elektronike të kontrollit**

Përmbushja e detyrave të menaxhimit për NZ e të gjitha niveleve, paraqet një ndërthurje të dy problematikave bazë: atë të rritjes së aftësive profesionale (shkallës së njohjes) dhe atë të zbatimit, për një përdorim sa më të mirë të instrumenteve të tillë si:

36. Sistemi i kontabilitetit;
37. Sistemi i matjes së përformancës, bazuar në vëzhgimin dhe kontrollin e vazhdueshëm të proceseve që synojnë evidentimin e mënyrës se si po kryhen detyrat. Kështu, krijohet idea se në ç'shkallë do të realizohen objektivat në përfundim të proceseve.
38. Modelet e raportimit.

**PROCESET KRYESORE TË PUNËS PËR NJË STRUKTURË FINANCE, NË GJYKATË.**

- Procesi i kontabilizimit të faturave dhe urdhër-shpenzimeve
- Marrja e faturave, e cila ka ardhur bashkë me dokumentacionin e ekzekutimit;
- Shlyerja e faturës, që ndodh në momentin që bëhet urdhër-shpenzim;.
- Të gjitha regjistrimet e muajit, hidhen në Alpha dhe del një raport mujor për të ardhurat dhe shpenzimet, gjë e cila bëhet gjatë gjithë vitit.

Ky proces duhet të përfundojë brenda datës 28 shkurt të vitit pasardhës, deri në dorëzimin e bilancit.

**Përgatitja e Bilancit Kontabël**

- Në fund të vitit, fillon përgatitja e mbylljes së bilancit. Llogariten kapitalizimet e investimeve, çfarë janë detyrimet që ngelen për vitin pasardhës. Përcaktohen të ardhurat që do të ruhen për vitin tjetër, si dhe mbyllja e magazinës, për të arritur në mbylljen e bilancit;
- Dorëzimi i bilancit. Këtu mund të zgjerohemi mbi elementet bazë dhe rëndësinë e pasqyrave

që shoqërojnë bilancin. Inventarët e fundvitit dhe jo vetëm, rakordimet e pasqyrave të aktiveve me shifrat e bilancit.

**Ndjekja e të ardhurave.**

- Verifikon dhe konfirmon nga Drejtoria e Thesarit arkëtimin e shumës;
- Harton shkresën për përdorimin e të ardhurave, bazuar në dokumentacionin përkatës dhe i dërgon për konfirmim te Nëpunësi Zbatues dhe më pas te Nëpunësi i Parë Autorizues ;
- Pas konfirmimit të mësipërm, harton kërkesë për "rritjen e autorizimit buxhetor kundrejt të ardhurave jobuxhetore të derdhura" dhe konfirmohet në degën e Thesarit përkatëse;
- Pas këtij plotësimi, kryen shpenzimet përkateëe.

**Veprimet me Arkën në Lekë, Euro dhe Dollarë.**

- Kryhen veprimet për shërbimet me jashtë dhe mbylljen e veprimeve të paradhënies në valutë, për cdo punonjës që kryen shërbime jashtë shtetit, kundrejt dokumenteve justifikues ( faturë hoteli, taksie, figuracion, etj);
- Kontrollohet gjithë dokumentacioni justifikues të veprimeve me arkën, në Lek, Euro dhe Dollar.

**Kontabilizimi.**

- Kontabilizon veprimet e arkës( arkëtime dhe pagesa), në lekë dhe valutë, në përputhje me rregullat e kontabilitetit publik.

**Përgatitja e dokumenteve.**

- Përgatitja e situacionit të shpenzimeve mujore në valutë.
- Përgatitja e evidences së shpenzimeve jotregtare në valutë.

**Prerja e faturës së urdhër-shpenzimit dhe hedhja e saj në sistem.**

Pasi miratohet. buxheti është efektiv dhe fillon përdorimet e tij, në bazë të ligjit nr. 9936, datë

26.06.2008 “Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipirerisë" dhe ligjit nr 10296. datë 08.07.2010 “Për Menaxhimin Financier **dhe** Kontrollin”. Për çdo lloj shpenzimi që kryhen gjykata. me një procedure prokurimi (me tendera ose me shuma të vogla). pritet fatura. e cila hidhet nga institucioni në sistemi per t"u bashkërenduar me kontratën. (gjë e cila bëhet nga specialisti tjetër).

**Përgatitja e urdhër-shpenzimit.**

Prerja e urdhër-shpenzimit (me datë dhe numër kuponi), mbi bazën e dokumentacionit të rregullt. Në këtë urdhër-shpenzim përcaktohet grupi. programi. llogaria ekonomike. shuma, përshkrimi i shërbimit dhe dokumentet justifikues të domosdoshëm.

**Dërgimi i dokumentave në Thesar.**

Këto dokumenta çohen në Thesar për t’u nënshkruar, ku Thesari çliron fondet tek Banka e Shqiperisë, e cila më pas i derdh në bankat e nivelit të dytë, nga ku kalohen në llogaritë e furnitorëve.

**AKTIVITETI 2: DISKUTIME TË LIRA PËR ROLIN E NËPUNËSIT TË BUXHETIT DHE FINANCËS, NË CILËSINË E NËPUNËSIT ZBATUES, NË GJYKATË**

**Udhëzime**:

Qëllimi:

Mbështetja dhe përmisimi i njohurive, të nëpunësit të buxhetit dhe financës, për rolin e tij në cilësinë e nëpunësit zbatues, në gjykatë.

Udhëzime**:**

1. Të kërkojmë nëpunësve të buxhet financës, të lexojnë materialet e shpërndara, me pas hapjen e një diskutimi, mbi programimin, zbatimin, monitorimin dhe raportimin.
2. Ndarjen e pjesëmarrësve në grupe të ndryshme, duke i orientuar për një nga proceset e mësipërme.
3. Orientoni një diskutimi në lidhje me përgjigjet e secilit grup, duke i ndarë ato përpara auditorit.

**Burimet dhe referencat:** Materialet e shpërndara dhe baza ligjore përkatëse.

**Kohëzgjatja e temës:** 90 minuta,

**Qëllimi**: Të pajisen studentët me njohuri të thella mbi themelet e menaxhimit, si dhe të kuptojnë hierarkinë e menaxhimit dhe rëndësinë e menaxhimit financiar.

## KREU I TRETË:

## BAZAT E BUXHETIMIT

*Çfarë është buxheti?*

Buxheti është një plan në terma financiarë, që shtrihet përgjatë një periudhe të caktuar kohore. Ai është pjesë e një procesi më të gjerë planifikimi, që shpesh quhet plan operativ. Nëpërmjet buxhetit, planifikohen shpenzimet dhe shërben për ta udhëhequr një njësi shpenzuese përgjatë vitit të ardhshëm fiskal. Buxheti shërben si bazë për raportimin financiar te kryetari i njësisë shpenzuese dhe në të gjithë hierarkinë e institucioneve buxhetore, si dhe përpara qytetarëve. Buxheti është një mjet i fuqishëm për shpërndarjen e burimeve të kufizuara ndërmjet prioriteteve të vendosura. Për shkak se ka nevoja që gjithmonë i tejkalojnë fondet e vëna në dispozicion, fondet që i jepen një departamenti duhet t'i refuzohen një departamenti tjetër. Prandaj, është e nevojshme që të renditen objektivat sipas prioritetit, me qëllim që, referuar buxhetit në dispozicion, të jetë e qartë se nga cilat objektiva do të duhet të hiqet dorë. Buxhetim do të thotë të bësh zgjedhje. Në formën e tij më të thjeshtë, një buxhet përbëhet nga një listë e plotë e të ardhurave të parashikuara dhe e shpenzimeve të propozuara për një periudhë të ardhshme dymbëdhjetë mujore, ose për një vit fiskal.

*Pse është i rëndësishëm buxheti?*

Ligji kërkon që çdo institucion të përgatisë një buxhet vjetor për vitin fiskal. Përtej thjesht përmbushjes së kërkesave të ligjit, buxheti është i rëndësishëm si një lidhje midis deklaratës së politikës së programit dhe fondeve përkatëse për arritjen e qëllimeve dhe objektivave të përcaktuar.

**Ligji Nr.9936, datë 26.06.2008, "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë"**

Ky ligj rregullon sistemin buxhetor në Republikën e Shqipërisë, strukturën, parimet dhe bazat e procesit buxhetor, marrëdhëniet financiare ndërqeveritare, si dhe përgjegjësitë për zbatimin e

legjislacionit buxhetor në tërësi.

Ky ligj zbatohet nga njësitë e qeverisjes së përgjithshme në të gjitha fazat e procesit buxhetor, që do të thotë:

a) Përgatitjen, shqyrtimin dhe miratimin e buxhetit;

b) Zbatimin, ndjekjen dhe rishikimin e buxhetit;

c) Të drejtat dhe kufizimet për huamarrjen, garancitë, si dhe format e tjera, që rrjedhin prej tyre;

d) Kontrollin, kontabilitetin, raportimin, inspektimin dhe auditimin e buxhetit.

Për qëllimet e këtij ligji, termat e mëposhtëm kanë këto kuptime:

- "Buxhet" është tërësia e të ardhurave, shpenzimeve dhe fondeve të qeverisjes qendrore e vendore, si dhe fondeve speciale, të cilat miratohen me ligj nga Kuvendi i Shqipërisë;
- "Ligj i buxhetit vjetor" është ligji që miraton të ardhurat, shpenzimet dhe fondet e Buxhetit të Shtetit, fondet speciale qendrore, si dhe transfertat nga Buxheti i Shtetit për njësitë e qeverisjes vendore, për vitin buxhetor;
- "Njësi të qeverisjes së përgjithshme" janë tërësia e njësive të qeverisjes qendrore, vendore dhe të fondeve speciale. "Njësi të qeverisjes qendrore" janë njësitë e pushtetit ekzekutiv, legjislativ dhe gjyqësor, të krijuara me Kushtetutë, ligj ose vendim të Këshillit të Ministrave, që kanë si veprimtari të tyre parësore përmbushjen e funksioneve të qeverisjes qendrore;
- "Njësi shpenzuese" është njësia më e vogël organizative e njësive të qeverisjes së përgjithshme, për të cilën janë detajuar fondet buxhetore;
- "Fond i miratuar" është kufiri maksimal i miratuar me ligjin e buxhetit vjetor, ose me vendim të organeve vendimmarrëse të njësive të qeverisjes vendore, brenda të cilit, njësitë e qeverisjes së përgjithshme kanë të drejtë të bëjnë shpenzime;
- "Fond i detajuar" është fondi i shpërndarë sipas klasifikimit buxhetor, i detajuar në nivel njësie shpenzimi;
- "Shpenzim" është pakësimi i pasurisë neto, e cila përfundon me kryerjen e pagesave kapitale ose korrente;
- "Grant" është e ardhura e përftuar në formë dhurimi, për një qëllim të përcaktuar ose jo, pa kusht kthimi e pa interes që përdoret për financimin e veprimtarive ekonomike;
- "Përdorim me ekonomi" është përdorimi i një sasie dhe cilësie të caktuar të inputeve, brenda një periudhe kohore të caktuar dhe me koston më të ulët;
- "Program buxhetor afatmesëm" është parashtrimi për tre vjet i planeve të shpenzimeve të buxhetit, përmes lidhjes së drejtpërdrejtë të programeve me veprimtaritë, produktet, objektivat dhe qëllimet e politikës;

- "Program buxhetor" është një grup veprimtarish të njësisë së qeverisjes së përgjithshme, që administrohen me efikasitet dhe kontribuojnë së bashku në prodhimin e produkteve të identifikueshme dhe të matshme, të cilat ndihmojnë drejtpërdrejt ose tërthorazi, në arritjen e objektivave dhe të qëllimeve të politikës buxhetore;

- "Qëllim i politikës së programit buxhetor" është rezultati i dëshirueshëm dhe i matshëm, që arrihet në një periudhë afatgjatë nga veprimtaritë e njësive të qeverisjes së përgjithshme;

- "Objektiva të politikës së programit buxhetor" janë rezultatet specifike të matura saktësisht në kohë, sasi dhe kosto, të cilat realizohen në një periudhë afatshkurtër deri afatmesme dhe përbëjnë hapa të ndërmjetëm drejt arritjes së qëllimit të politikës së programit buxhetor;

- "Input-e" janë burimet financiare, njerëzore dhe fizike, të përdorura për realizimin e veprimtarive, që nevojiten për ushtrimin e funksioneve të caktuara dhe që finalizohen me prodhimin e rezultateve të caktuara;

- "Veprimtari të programeve buxhetore" janë tërësia e veprimtarive, që kryhen në kuadër të një programi, për realizimin e një produkti;

- "Produkte" janë mallrat dhe shërbimet e siguruara nga kryerja e veprimtarive buxhetore të programit buxhetor;

- "Tavan i programit buxhetor afatmesëm" është kufiri i sipërm i shpenzimeve, brenda të cilit njësitë e qeverisjes së përgjithshme përgatisin kërkesat buxhetore të këtij programi;

- "Menaxhim dhe kontroll financiar" është një sistem politikash, procedurash, veprimtarish dhe kontrollesh, nëpërmjet të cilave planifikohen, drejtohen dhe kontrollohen burimet financiare, për të mundësuar dhe influencuar ofrimin me efikasitet dhe efektshmëri të shërbimeve publike;

- "Kontroll i brendshëm financiar publik" është tërësia e sistemit të kontrollit të brendshëm, që ushtrohet nga njësitë publike, për të garantuar se menaxhimi financiar dhe kontrolli i njësive të sektorit publik është në përputhje me legjislacionin përkatës,

kërkesat e buxhetit, si dhe me parimet e menaxhimit financiar të transparencës, efikasitetit, efektshmërisë dhe ekonomisë. Kontrolli i brendshëm financiar publik përfshin të gjitha veprimtaritë, me qëllim kontrollin e të ardhurave, shpenzimeve, aktiveve dhe detyrimeve të njësive publike. Ai, gjithashtu, përfshin harmonizimin qendror dhe koordinimin e menaxhimit dhe kontrollit financiar, si dhe të auditimit të brendshëm;

- "Auditim i brendshëm" është një veprimtari e pavarur brenda njësisë së qeverisjes së përgjithshme, që i siguron në mënyrë të arsyeshme, nëpunësit autorizues për përdorimin të efektshëm të fondeve dhe përmirësimin e ushtrimit të funksioneve të këtyre njësive;

- "Angazhim buxhetor" është marrja përsipër e detyrimeve financiare, në formë të shkruar, përmes hyrjes në marrëdhënie kontraktuale;

- "Nëpunës i parë autorizues" është nëpunësi i nivelit më të lartë i Ministrisë së Financave, sipas ligjit për shërbimin civil, përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm të Buxhetit të Shtetit;

- "Nëpunës autorizues" është nëpunësi i nivelit më të lartë i njësive të qeverisjes së përgjithshme, përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm të buxhetit të tyre, që përgjigjet përpara nëpunësit të parë autorizues;
- "Nëpunës autorizues i nivelit të dytë" është nëpunësi i administratës publike në secilën nga njësitë vartëse të njësisë së qeverisjes së përgjithshme, përgjegjës për përgatitjen, zbatimin, kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe auditimin e brendshëm të buxhetit të tyre, që përgjigjet përpara nëpunësit autorizues;

- "Nëpunës zbatues" është punonjësi i administratës publike në njësinë e qeverisjes së përgjithshme, përgjegjës për zbatimin e rregullave të menaxhimit financiar, mbajtjen e llogarive dhe për përgatitjen e pasqyrave financiare, që përgjigjet përpara nëpunësit autorizues të nivelit përkatës.

*Parimet e funksionimit të sistemit buxhetor*

Parimet e funksionimit të sistemit buxhetor janë:

a) transparenca, parashikueshmëria;

b) disiplina fiskale, në përputhje me stabilitetin makroekonomik dhe zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik e social;

c) shpërndarja e burimeve, në përputhje me objektivat strategjike;

d) përdorimi ekonomik, efikas dhe i efektshëm i burimeve publike;

e) përgjegjësi të qarta për menaxhimin operacional;

f) respektimi me rreptësi i integritetit të procesit;

g) barazia gjinore, e cila i referohet situatës ku burri dhe gruaja gëzojnë mundësi dhe akses të barabartë në të drejta dhe përfitime të së njëjtës natyrë.

*Rastet e rrethanave të jashtëzakonshme*

Rrethana të jashtëzakonshme, për efekt të këtij ligji, cilësohen rastet kur: a) ndodhin katastrofa ose fatkeqësi natyrore, aksidente teknologjike apo situata të tjera, të paparashikueshme dhe jashtë kontrollit të qeverisë, të cilat rrezikojnë jetën dhe shëndetin e shtetasve shqiptarë; b) rrezikohet qëndrueshmëria e sistemit financiar dhe gjykohet e domosdoshme ndërhyrja nga Buxheti i Shtetit; c) shpallet gjendja e luftës; ç) rritja reale e Produktit të Brendshëm Bruto, e parashikuar në raportin përkatës "Perspektiva ekonomike botërore", të FMN-së, është 1 përqind ose më e ulët se 1 përqind dhe kur, në të njëjtën kohë, raporti i borxhit publik është dhe qëndron poshtë nivelit prej 60 përqind të Produktit të Brendshëm Bruto.

Kodet dhe emërtimet e klasifikimeve buxhetore dhe të llogarive kontabël janë unike për të gjitha njësitë e qeverisjes së përgjithshme.

Viti buxhetor, për të gjitha njësitë e qeverisjes së përgjithshme, fillon nga data 1 janar dhe përfundon më 31 dhjetor të çdo viti.

Udhëzimi për përgatitjen e buxhetit bëhet nga Ministri i Financave. Ky udhëzim përmban:

a) tavanet përgatitore të shpenzimeve të programit buxhetor afatmesëm;

b) afatet e përgatitjes së programit buxhetor afatmesëm dhe të projektbuxhetit.

Nëpunësit autorizues të njësive të qeverisjes së përgjithshme përgatisin dhe dorëzojnë kërkesat për programin buxhetor afatmesëm, si dhe kërkesat shtesë.

*Programi buxhetor afatmesëm*

Programi buxhetor afatmesëm pasqyron shpërndarjet e buxhetit afatmesëm të njësive të qeverisjes së përgjithshme.

Programi buxhetor afatmesëm përmban:

1. Një përmbledhje të treguesve kryesorë makroekonomikë dhe buxhetorë, e cila miratohet nga Këshilli i Ministrave, si pjesë e dokumentit të programit buxhetor afatmesëm;

2. Një raport përmbledhës të politikave ekonomike dhe fiskale për tre vitet e ardhshme;

3. Një raport të detajuar për kërkesat buxhetore, të paraqitura nga njësitë e qeverisjes qendrore, brenda tavaneve të miratuara me vendim të Këshillit të Ministrave, si dhe për kërkesat shtesë;

4. Tërësinë e dokumentacionit të dërguar nga njësitë e qeverisjes qendrore, sipas formateve standarde, i cili duhet minimalisht, të përmbajë: qëllimet e politikave të programeve, objektivat e politikave të programeve, projektet e investimeve publike, produktet e programeve dhe kostot e tyre përkatëse;

5. Një raport përmbledhës të përfundimeve të seancave të zhvilluara ndërmjet njësive të qeverisjes qendrore dhe shoqërisë civile, në kuadër të përgatitjes së kërkesave buxhetore. Dokumenti i programit buxhetor afatmesëm shoqërohet edhe me një aneks,

i cili përmban:

- Udhëzimin plotësues për përgatitjen e buxhetit qendror, i cili përfshin: a) tavanet përfundimtare të shpenzimeve të programit buxhetor afatmesëm, të miratuara me vendim të Këshillit të Ministrave; b) afatet për rishikimin e kërkesave të shpenzimeve të programit buxhetor afatmesëm, në bazë të tavaneve përfundimtare të shpenzimeve;

- Udhëzimin plotësues për përgatitjen e buxhetit vendor, i cili përfshin: a)transfertat e pakushtëzuara afatmesme, të rishikuara, për njësitë e qeverisjes vendore; b) rishikimet e mundshme të rregullave për ndarjen apo delegimin e funksioneve, ndërmjet njësive të qeverisjes qendrore dhe njësive të qeverisjes vendore; c) rishikimet e mundshme të mënyrave të llogaritjes së transfertave, të pakushtëzuara dhe të kushtëzuara, për njësitë e qeverisjes vendore; dhe d)afatet për rishikimin e kërkesave të shpenzimeve të programit buxhetor afatmesëm.

Që prej datës 1 shtator të çdo viti, nëpunësit autorizues të njësive të qeverisjes qendrore dhe të njësive të fondeve speciale të qeverisjes qendrore paraqesin te nëpunësi i parë autorizues kërkesat e rishikuara të programit buxhetor afatmesëm, së bashku me kërkesat shtesë, shoqëruar me argumentet përkatëse. Nëpunësit autorizues të njësive të qeverisjes vendore dhe të njësive të fondeve speciale të tyre i paraqesin këshillit përkatës projektin e buxhetit për vitin buxhetor pasardhës, brenda afateve të përcaktuara në udhëzimin plotësues.

*Projektbuxheti vjetor*

Ministri i Financave i paraqet për miratim Këshillit të Ministrave projektbuxhetin vjetor, me tavane trevjeçare, mbi bazën e programit buxhetor afatmesëm, së bashku me programin buxhetor afatmesëm, të rishikuar, siç përcaktohet në nenin 28 të këtij ligji. Projektbuxheti vjetor përmban dokumentacionin bazë dhe dokumentacionin shoqërues, si më poshtë:

- Dokumentacioni bazë: a) fondet buxhetore, të parashikuara sipas programeve buxhetore për çdo njësi të qeverisjes qendrore, për vitin e ardhshëm, të ndara në korrente dhe kapitale; b) tavanet për çdo program, për vitin e dytë dhe të tretë të PBA-së; c) një tabelë përmbledhëse të të ardhurave dhe shpenzimeve të buxhetit, sipas

zërave kryesorë, për dy vitet e mëparshme fiskale dhe tre vitet e ardhshme; d) numrin e punonjësve buxhetorë për çdo njësi të qeverisjes qendrore, për vitin e ardhshëm; e) transfertën e pakushtëzuar për çdo njësi të qeverisjes vendore për vitin e ardhshëm, si dhe f) totalin e transfertës për vitin e dytë dhe të tretë të PBA-së;

- Dokumentacioni shoqërues përfshin:

a) informacion të detajuar për shpenzimet, sipas klasifikimeve buxhetore;

b) listën e projekteve të investimeve publike, për çdo program, e cila përmban:

i. koston e plotë të projekteve;

ii. vlerën e financuar deri në fund të vitit buxhetor paraardhës;

iii. vlerën e parashikuar për t'u financuar gjatë vitit buxhetor;

iv. vlerën e mbetur për t'u financuar në vitet pasardhëse buxhetore;

v. burimet e financimit.

c) një shpjegim për qëllimin dhe kostot e veprimtarive pothuajse fiskale, të ndërmarra nga njësitë jashtë qeverisjes së përgjithshme, si dhe një parashtrim të shpenzimeve të taksave;

d) listën e njësive shpenzuese, sipas njësive të qeverisjes së përgjithshme nga të cilat varen;

e) objektivat kryesore të programeve për çdo njësi të qeverisjes qendrore;

f) respektimin dhe zbatimin e plotë të parimeve të parashikuara në nenet 4 dhe 4/1 të këtij ligji, në projektbuxhetin e paraqitur;

g) parashikimet për borxhin publik dhe harmonizimin me objektivat e qëndrueshmërisë fiskale;

h) rreziqet fiskale dhe masat mbrojtëse;

i) detyrimet kontingjente të qeverisjes së përgjithshme dhe mundësinë e shfaqjes së tyre si detyrime në vitin buxhetor pasardhës;

j) listën e plotë të projekteve koncesionare/PPP-ve në vazhdim, vlerën totale të kontraktuar të investimit të tyre dhe pasojat buxhetore për çdo projekt.

*Miratimi i projektbuxhetit vjetor*

Projektbuxheti vjetor miratohet nga Kuvendi, brenda datës 15 dhjetor. Publikimi i buxhetit vjetor dhe i programit buxhetor afatmesëm, si dhe ligji për buxhetin vjetor të shtetit, me të gjitha pjesët përbërëse të tij, publikohet në Fletoren Zyrtare. Në muajin janar të çdo viti, pas miratimit të ligjit për buxhetin vjetor nga Kuvendi, Nëpunësi i Parë Autorizues pasqyron ndryshimet në dokumentin përfundimtar të programit buxhetor afatmesëm. Ministri i Financave publikon, brenda muajit shkurt, dokumentin përfundimtar të Programit Buxhetor Afatmesëm (PBA).

*E drejta për të kryer shpenzime*

Në parim, e drejta për të kryer shpenzime brenda kufirit të fondeve të miratuara, skadon ditën e fundit të vitit buxhetor, pavarësisht nëse kontrata njëvjeçare ose shumëvjeçare mund të vazhdojë edhe në vitin buxhetor pasardhës.

*Kërkesat për fonde shtesë*

Nëpunësit autorizues të njësive të qeverisjes qendrore paraqesin pranë nëpunësit të parë autorizues kërkesë për fonde shtesë, për mbulimin e shpenzimeve të paparashikuara në kohën e përgatitjes së buxhetit dhe që nuk mund të shtyhen për vitin buxhetor pasardhës. Kërkesa për fonde shtesë shoqërohet me justifikimin e paraqitjes së kërkesës, duke argumentuar: a) arsyet

e mosplanifikimit në kohën e përgatitjes së buxhetit; b) produktet që lindin nga veprimtaritë që do të financohen nga kërkesat shtesë; c) kontributin në qëllimet dhe objektivat e politikave; d) zërat e tjerë të fondeve buxhetore të miratuara, që mund të reduktohen për të siguruar fondin e nevojshëm, si dhe pasojat që një reduktim i tillë do të kishte mbi përmbushjen e objektivave të tjerë.

*Angazhimet buxhetore*

Ministri i Financave miraton udhëzime për nëpunësit autorizues lidhur me procedurat e regjistrimit të angazhimeve. Nëpunësit autorizues të njësive të qeverisjes së përgjithshme mbajnë të dhëna për angazhimet financiare dhe nuk lejojnë ndërmarrjen e angazhimeve të reja, përtej kufirit të fondeve buxhetore të shpërndara. Mbyllja e buxhetit realizohet në 31 dhjetor të vitit buxhetor.

*Auditimi i jashtëm*

Njësitë e qeverisjes së përgjithshme i nënshtrohen, pa asnjë lloj kufizimi, auditimit të jashtëm, i cili kryhet nga Kontrolli i Lartë i Shtetit.

*Elementët e kërkesave buxhetore*

Programi përmban të gjitha aktivitetet e lidhura me një fushë koherente të politikës. Ai përfshin zhvillimin edhe zbatimin e politikës. Çdo program duhet të jetë i veçantë nga të tjerët. Të gjitha institucionet buxhetore kanë një Program 1110: Planifikim, Menaxhim dhe Administrim. Ky program identifikohet sipas funksionit dhe përmban të gjitha shërbimet e përgjithshme që janë siguruar në mbështetje të institucionit buxhetor, si një i tërë. Në parim, programet e tjera duhet të përkufizohen sipas termave të politikës që ato zhvillojnë dhe zbatojnë, dhe jo të funksioneve. Kjo bëhet, pasi e gjithë pjesa e mbetur e punës së buxhetimit është e organizuar rreth Qëllimit, Objektivave dhe Produkteve të Politikës. Kjo do të jetë shumë e vështirë të realizohet, në qoftë se vetë politika është e paqartë.

Përshkrimi i programit duhet të japë thjesht kompetencat e programit. Deklarata e Politikës së Programit duhet të identifikojë politikën për të cilën programi është përgjegjës. Duhet të ekzistojë një lidhje e qartë midis Deklaratës së Politikës së Programit dhe dokumenteve publikë

që parashtrojnë axhendën politike, apo strategjitë e ndryshme sektoriale.

*Cilat do të ishin shembuj programesh shpenzimesh për një administratë të gjykatës?*

Çështje që lidhen me programin:

- A është e qartë se cilët elementë do të përfshihen në program? A është ai qartësisht i ndryshëm nga programet e tjera të gjykatës?
- A ka ndonjë sektor në institucionin buxhetor, puna e të cilit është përfshirë në më shumë se një program? Në qoftë se po, atëherë riformulojini programet, në mënyrë që sektori në fjalë të ketë lidhje me një program të vetëm;
- A janë të gjitha burimet e lidhura me zhvillimin dhe zbatimin e programit të përfshira në tavanin buxhetor të këtij programi?

Tavani buxhetor duhet të përmbajë:

- Shpenzimet e të gjithë personelit të lidhur me programin,
- Të gjitha projektet që lidhen me këtë program.

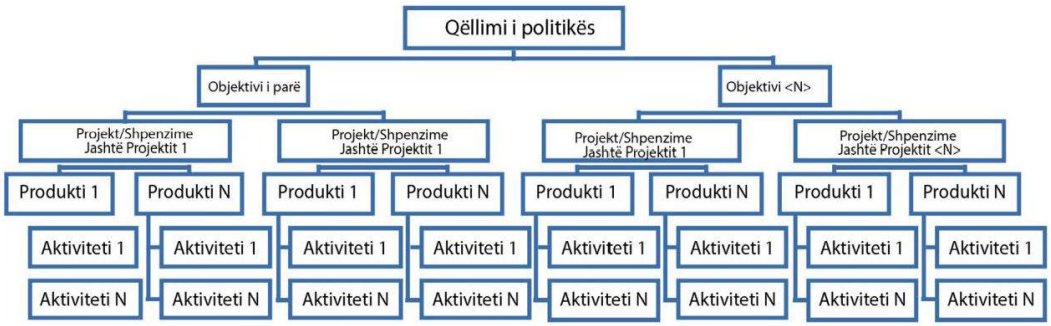
*Çfarë është pema e programit?*

Pema e Programit është një mënyrë grafike për të përshkruar punën e planifikuar të një programi. Ajo tregon se si burimet e shpërndara në detyra individuale (Aktivitete) eventualisht do të çojnë në realizimin e ambicieve afatgjata të politikës (Qëllimeve). Shuma totale e burimeve të shpërndara në aktivitete do të barazojë shpenzimet totale të buxhetuara të programit. E parë nga një këndvështrim tjetër, ajo do të tregojë se si ambiciet afatgjata të politikës (Qëllimi) konvertohen në një tërësi ose grup konkret detyrash (Aktivitete), të cilat do të kryhen vit pas viti, si dhe produktet të cilat mund të maten dhe monitorohen, me qëllim që të sigurojnë zbatimin e politikës së synuar.

Pema e Programit përfshin çdo nivel të planifikimit dhe analizës së buxhetit dhe mbulon çdo zë të shpenzimeve të programit. Ajo përbën prezantimin më gjithëpërfshirës të ndërlidhjes së

politikave dhe shpenzimeve. Lidhja e të gjitha aktiviteteve me qëllimin e politikës mund të gjurmohet nëpërmjet Produkteve dhe Objektivave të programit. Skema e mëposhtme tregon modelin e përgjithshëm që përdoret në Shqipëri.

Pema e Programit




*Çfarë është qëllimi i politikës?*

Qëllimi i politikës përkufizohet si rezultati i matshëm që dëshirohet të arrihet në një periudhë afatmesme ose afatgjatë (përgjatë periudhës së PBA-së).

Qëllimi është synimi afatgjatë për një program. Ai do të arrihet në një moment përtej planit afatmesëm, domethënë në vitin e katërt, ose më vonë. Disa politika kanë një shtrirje shumë të gjatë kohore dhe kjo duhet të reflektohet në përshkrimin e qëllimit. Për shembull, plotësimi i kërkesave të direktivave të KE-së për reformën në drejtësi nuk do të arrihet në periudhën afatshkurtër dhe afatmesme, por është një qëllim më afatgjatë i Shqipërisë në rrugën e saj drejt anëtarësimit në BE.

*Lidhja ndërmjet qëllimit dhe objektivave*

Puna në drejtim të përmbushjes së qëllimit mund të ketë filluar, ose mund të fillojë gjatë periudhës afatmesme. Në të dyja rastet, duhet të hartohen objektiva, të cilat do të sjellin progres në drejtim të arritjes së qëllimit, në një ose më shumë vite të planit afatmesëm. Plani afatmesëm përbëhet nga viti aktual (viti 0) dhe tre vitet në vijim (vitet nga 1 në 3).

Në qoftë se qëllimi nuk ka objektiva që janë të lidhura me të, atëherë kjo nënkupton që puna për arritjen e qëllimit nuk do të fillojë përpara përfundimit të planit afatmesëm, që do të thotë minimalisht në vitin e 4-t.

*O*bjektivat duhet të renditen siç duhet, në pajtim me qëllimet. Le të marrim si shembull programin e gjykatës. Supozojmë se qëllimi i programit është që deri në vitin 2021 të rritet shërbimi për publikun në masën 95%. Në përputhje me këtë qëllim, objektivi në vitin 2018 mund të specifikohet si përmirësimi i shërbimit deri në masën 89%. Objektiva të ngjashëm mund të specifikohen për vitet e tjera, 2020, 2021, me përqindje graduale rritëse të shërbimeve gjatë kohës deri në arritjen e qëllimit të vitit 2021. Ky është një shembull i mirë i renditjes, por për t'i dhënë kuptim politikës, duhet që të përcaktohet në standardet e politikës se çfarë kuptohet me "shërbim më të mirë për publikun" apo "akses i publikut".

*Çështje që lidhen me qëllimet e politikës*

- A përshkruhet qartësisht në përkufizim që kemi të bëjmë me një politikë që synohet të arrihet në vitin 4-t ose më vonë? Për shembull, "Rritja e besimit të qytetarëve te gjykata" është një aspirim politik i vlefshëm, por arritja e kësaj aspirate nuk mund të llogaritet, pra, është më mirë të përfshihet në përshkrimin e politikës së programit, sesa të paraqitet si një qëllim;
- A është afati kohor i përcaktuar në këtë përkufizim i përshtatshëm me natyrën e politikës?
- A ekzistojnë objektiva, të cilat kontribuojnë në arritjen e qëllimit në një ose më shumë vite të periudhës afatmesme? Në qoftë se jo, mos do të thotë kjo që ju planifikoni ta filloni punën vetëm pas vitit të katërt?

*Çfarë është objektivi i politikës?*

Objektivat e Politikës së Programit përkufizohen si arritje specifike të politikës, saktësisht të matshme në kohë, numër dhe kosto, që mund të arrihen gjatë periudhës së PBA-së dhe që janë hapa të ndërmjetme drejt arritjes së qëllimit të politikës.Të gjitha shpenzimet e gjykatës duhet të kontribuojnë në përmbushjen e objektivave të përcaktuar.

Objektivat përcaktojnë arritjet e planifikuara në çdo vit të planit afatmesëm. Plani afatmesëm nxjerr gjithmonë në pah 4 vite: vitin aktual (viti 0) dhe tre vitet në vazhdim (vitet 1 në 3). Një objektiv mund të kontribuojë në arritjen e qëllimit, i cili sikurse e kemi parë, do të përmbushet në një moment përtej periudhës afatmesme. Një objektiv mund të përshkruajë përfundimin e veprimeve që kanë nisur disa vite më parë. Një objektiv mund të përshkruajë punën që vazhdon nga një vit në tjetrin. Një objektiv duhet të shprehë qartësisht se çfarë planifikoni të arrini në fund të vitit në fjalë. Objektivi duhet të jetë i matshëm, në mënyrë që ju (dhe të tjerët) më pas, të mundeni të vlerësoni nëse ai është përmbushur ose jo. Ai nuk është një përshkrim i mënyrës se si ju planifikoni ta arrini objektivin. Mënyra/mjetet do të paraqiten si produkte dhe aktivitete. Objektivat duhet të jenë të pavarur nga njëri-tjetri, në mënyrë që të maten veçmas, pa krijuar mbivendosje apo vlerësim të dyfishtë. Ju do ta keni shumë të vështirë të përkufizoni produktin dhe të shpërndani burimet, në qoftë se objektivat nuk janë të pavarur.

*Lidhja midis objektivave dhe produkteve*

Çdo objektiv do të ketë një ose më shumë produkte. Të pasurit e vetëm një produkti do të ishte tepër i pazakontë. Një gabim i zakonshëm është ngatërrimi i objektivave me produktet. Punonjës më të kualifikuar, ndërtesa të reja, teknologji dhe komunikacion i përmirësuar, hartimi i raporteve dhe pyetësorëve, etj., mund të jenë të gjitha shumë të dobishme, por përmbushja e tyre nuk përbën një objektiv. Ato janë elemente dytësore për objektivin e politikës, të lidhura me përmirësimin e standardeve të shërbimit ose ofrimin e shërbimeve të reja. Në qoftë se ju vini re se keni më shumë objektiva sesa produkte, kjo do të thotë që patjetër diçka nuk shkon mirë. Ndoshta mund të jetë një ngatërresë. Gjithashtu, është e sigurt që ka një ngatërresë edhe në rastin kur për disa objektiva jepet vetëm një produkt.

*Çështje që lidhen me objektivat e politikës*

- A i përshkruan çdo objektiv arritjet e planifikuara të politikës në fund (ose gjatë) të vitit në diskutim? A jeni të sigurt nëse objektivat përshkruajnë atë që duhet të arrihet dhe jo mënyrat e arritjes?
- A mund të matet objektivi?
- A janë objektivat qartësisht të ndryshme nga njëra-tjetra?
- A mund të identifikoni produktet e lidhura me çdo objektiv?
- A i keni përkufizuar standardet që mundësojnë treguesit cilësorë? "Shërbime përgjegjëse" mund të jetë një objektiv i përligjur, por pa pasur më shumë informacion për atë se çfarë kuptohet me 'përgjegjëse', është e vështirë që të kuptohet se çfarë përfshihet në këtë objektiv.

*Çfarë është një projekt investimi?*

Një projekt investimi përkufizohet si një grup i ndërlidhur aktivitetesh, të cilat së bashku prodhojnë një ose më shumë produkte që do të rrisin asetet publike. Një projekt ka një datë të qartë fillimi dhe mbarimi dhe zakonisht, përfshin disa transformime. Ndërtimi dhe vënia në përdorim e një ndërtese mund të jetë një projekt. E njëjta gjë mund të thuhet për përmirësimin e një ndërtese ekzistuese.

Projektet, përgjithësisht, kërkojnë shuma të mëdha burimesh investimi, prandaj ato zakonisht përfshijnë një kombinim të shpenzimeve të investimit dhe kostove rrjedhëse. Projektet, përgjithësisht, kërkojnë më shumë se një vit për t'u përfunduar.

Ekzistenca e shpenzimeve të investimit nuk nënkupton automatikisht që kemi të bëjmë me një projekt. Po kështu, një kontratë nuk është e barasvlershme me një projekt. Një projekt mund të përfshijë shumë detyra që kërkojnë shumë kontrata të pavarura për përfundimin me sukses.

I njëjti parim aplikohet edhe në projekte më të vogla me të njëjtin karakter. Me të njëjtën logjikë, projektet e vogla me të njëjtin karakter mund të grupohen së bashku në një projekt më

strategjik dhe në këtë mënyrë, shmangen dokumentet e PBA-së të ngarkuara me detaje të panevojshme dhe të tepërta, që janë të vështira për t'u asimiluar nga vendimmarrësit.

Është mjaft e rëndësishme të respektohet ndarja projekt/jo-projekt. Produktet që ofrohen nga veprimet normale dhe aktivitetet e mirëmbajtjes (duke përfshirë shpenzimet e përsëritura) nuk duhet të vendosen si projekte, pasi disa aktivitete nuk kanë një fillim dhe një fund të qartë. Ato janë të vazhdueshme dhe për zbatimin e tyre nuk nevojitet ndonjë marrëveshje e veçantë administrative. Edhe aktivitete të rëndësishme të mirëmbajtjes periodike, p.sh., lyerja e zyrave në një periudhë 5-10 vjeçare, nuk duhet të klasifikohet si një projekt, pasi ajo duhet të jetë pjesë e një regjimi të planifikuar të mirëmbajtjes që lidhet me një aset fiks dhe nuk ka rëndësi nëse aktiviteti nuk kryhet çdo vit.

Një gabim tjetër i mundshëm është përpjekja për t'i kategorizuar të gjitha kontributet nga financimet e buxhetit të gjykatës për projekte me financim të huaj si produkte të veçanta te kategoria e jo-projekteve, ose si projekte të veçanta. Ky është shembull i ngatërrimit të financimit me produktet që ofrohen me këtë financim dhe një gjë e tillë duhet të evitohet. Për shembull, përkufizimi i një projekti për pajisjen e x zyrave me pajisje te reja elektronike, me një produkt të vetëm ("pajisja me mjete të reja elektronike") që ka vetëm një aktivitet, "Pagesa e TVSH-së", nuk është i saktë. Duhet të jetë vetëm një projekt për pajisjen me mjete të reja elektronike, aktivitetet e të cilit financohen nga burime të brendshme, por edhe të jashtme.

Zakonisht, të josh ideja e hartimit të projekteve që zgjasin vetëm një vit. Kjo e bën më të lehtë të përcaktosh se kur një projekt ka përfunduar. Dhe në të njëjtën kohë, vjen për shtat me natyrën 1-vjeçare të kontraktimit. Por, projekti duhet të përcaktohet në terma që përkojnë me jetën e tij natyrale, nga fillimi deri në fund. Kjo periudhë zakonisht është dy ose më shumë vjet. Kur një projekt zgjat, le të themi tre vjet, pyetja që shtrohet është si ta përshkruajmë pozicionin për t'u arritur në fund të viteve 1 dhe 2. Projekti duhet të kontribuojë në arritjen e një objektivi, që do të jetë specifik për çdo vit. Ai do të lëvrojë produkte që duhet të jenë SMART për çdo vit.

Ka disa mënyra se si mund të trajtohet kjo:

- Mund të jetë e domosdoshme të përcaktohet sasia e punës që duhet të kryhet në çdo vit. Në qoftë se një godinë gjykate do të rikonstruktohet përgjatë tri viteve, atëherë ajo mund të ketë përfunduar 40% të punimeve në fund të vitit të parë, 50% në fund të vitit të dytë dhe 10% e fundit në një moment të caktuar të vitit të tretë.
- Zakonisht do të jetë e mundur të identifikohen pikat më të rëndësishme në projekt, që duhet të përfundojnë në një datë të caktuar, në qoftë se i gjithë projekti duhet të përfundojë në kohë. Këto mund të jenë pjesë të rëndësishme të projektit, si për shembull, nënshkrimi i një kontrate ose nënshkrimi i një pjese të punimeve. Këto çështje të rëndësishme do të ndodhin në një datë specifike, kështu që ju do të jeni në gjendje t'i caktoni ato në një 3-mujor të caktuar të profilit tuaj të punës.

Një projekt mund të zbatohet në çdo kohë, pavarësisht nga gjendja e një aseti. Mirëmbajtja periodike planifikohet që të përputhet me ciklin e mirëmbajtjes së asetit. Gjithmonë në qoftë se është e mundur, është më mirë që progresi të jepet në mënyrë sasiore në terma të volumit të punës që është përfunduar dhe ofrimit të shërbimeve publike.

Mund të jetë e nevojshme të thuhet: "Përfundimi i 20% të punës së projektit do të realizohet brenda fundit të vitit të parë". Kjo ndodh në rastet e projekteve 'me probleme' që janë të vështirë për t'u përcaktuar në sasi të veçanta me kuptim, p.sh., rikonstruksioni i një godine gjykate me mosmarrëveshje pronësie me Bashkinë e Tiranës. Është e dukshme që kjo është më e saktë dhe mund jetë e nevojshme që të bëhet një vlerësim i arsyeshëm se çfarë nënkupton realisht "20%". Një projekt ka një fund të qartë, kur puna e tij është përfunduar. Por, fundi i projektit nuk nënkupton fundin e shpenzimeve. Të gjitha projektet kanë pasoja për vetë natyrën dhe kostot e një biznesi normal dhe kjo duhet të reflektohet edhe te shpenzimet e planifikuara. Burimet duhet të shpërndahen për projektin dhe për produktet dhe/ose aktivitetet që do të duhen, nëse produktet e projektit do të përdoren me efikasitet.

## AKTIVITETI 3: SKENARË MBI BUXHETIMIN

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Të vihen në zbatim parimet për buxhetimin në skenarë nga jeta reale.

**Udhëzime:**

*Hapi i parë*: Kërkojuni studentëve të lexojnë skenarin (në materialin që do t'u shpërndahet) dhe merrni në konsideratë të bëni pyetjet e përcaktuara për diskutim.

*Hapi i dytë:* Në grupet e tyre të vogla, studentët duhet të ndajnë mes tyre përgjigjet dhe të bien dakord mbi përgjigjet më të mira të grupit.

*Hapi i tretë:* Kërkojuni studentëve që të ndajnë përpara klasës përgjigjet e grupeve të tyre dhe më pas, drejtoni një diskutim bazuar në materialin për lexim, nga Kreu i Tretë.

**Burime dhe referenca:** Materiali që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve.

**kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

## AKTIVITETI 3: SKENARË MBI BUXHETIMIN

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime:** Lexoni skenarin e mëposhtëm dhe shqyrtoni pyetjet e paraqitura për diskutim. Në grupet tuaja të vogla, bini dakord mbi përgjigjet më të mira.

**Skenar**

Gjykata A dhe B janë në fazën e hartimit të PBA-së dhe kanë përcaktuar objektivat përkatëse.

*Objektivat e Gjykatës A:*

1. Përmirësimi i shërbimit të publikut dhe rritja e transparencës;
2. Përmirësimi dhe rritja e shpejtësisë së shërbimit;
3. Përmirësimi i infrastrukturës elektronike,nga 90% në 92%. Produktet/aktivitetet për arritjen e objektivave sipas renditjes, janë:
   - Krijimi i mjedisit të veçantë për shërbimin për publikun;
   - Shtesë personeli me dy punonjës në funksion të publikut;
   - Blerja e dy kompjuterëve, printerëve, pajisjeve fotokopjuese dhe monitorëve për ambientin e shërbimit të publikut.

*Objektivat e Gjykatës B*:

1. Ofrimi i shërbimit më cilësor e transparent për publikun;
2. Sigurimi i infrastrukturës së përshtatshme elektronike, në funksion të shërbimit për publikun;
3. Shtimi i dy sallave të reja të gjykimit.

**Temat për diskutim:**

1. A janë formuluar drejt objektivat nga secila gjykatë ? Objektivi 3 i Gjykatës B është produkt.
2. A ka një lidhje të qartë e të drejtpërdrejtë të produkteve me objektivat?
3. Si mund t'i formuloni ndryshe objektivat e Gjykatës B? Çfarë mungon tjetër në projektbuxhetin e Gjykatës B?

## KREU I KATËRT:

## PROGRAMIMI DHE PËRGATITJA E DOKUMENTAVE

Mënyra se si qeveria përgatit buxhetin dhe vendos përparësitë, që ky buxhet mbështet, konsiderohen si një tregues i rëndësishëm, përmes së cilit vlerësohet rritja dhe rruga e zhvillimit të një vendi. Në mënyrë të ngjashme, KLGJ-ja identifikon fushat kyç buxhetore nga plani strategjik i DPP-së (Deklarata e Politikës së Programit), e cila nga ana tjetër shërben si bazë për planin strategjik të gjyqësorit. Është shumë e rëndësishme që KLGJ-ja t'i përafrojë planet e saj operacionale me planin strategjik të DPP-së, në mënyrë që vizioni i kësaj të fundit, që ka të bëjë me aksesin në drejtësi për të gjithë, të jetë i efektshëm. Siç e dini tashmë, buxheti është një plan financiar që synon mirëmenaxhimin e burimeve financiare. Një institucion duhet të ketë një politikë të qartë rreth procesit të buxhetimit, i cili duhet t'i japë përgjigje pyetjeve të mëposhtme:

- Kush është **përgjegjës** për procesin?
- Kush e **harton** buxhetin?
- Cilat palë do të **konsultohen** për hartimin e buxhetit?
- Kur duhet të fillojë procesi i buxhetimit?
- Kush do ta **miratojë** buxhetin?
- Si do të **monitorohet** dhe kontrollohet buxheti?

***Kush është përgjegjës për procesin?*** Për përgatitjen e buxhetit të pushtetit gjyqësor do të jetë përgjegjës nëpunësi autorizues i tij (pra, Sekretari i Përgjithshëm) i KLGJ-së, si funksionari administrativ më i lartë i tij.

Brenda gjykatës, përgjegjës për procesin e përgatitjes së buxhetit është Kryetari i Gjykatës.

***Kush e harton procesin?*** Buxheti i integruar i pushtetit gjyqësor do të përgatitet nga struktura përgjegjëse pranë KLGJ-së.

Në gjykatë përgatitja e projektbuxhetit do të jetë një produkt i përbashkët i Grupit të Menaxhimit Strategjik, i drejtuar nga Kryetari i Gjykatës. Kjo nënkupton që brenda gjykatës mund të ndahen rolet për hartimin e projektbuxhetit, pra, për shpenzimet e personelit, në kuptimin e nevojave buxhetore, përllogaritja bëhet nga punonjësi i buxhet-financës së gjykatës, ndërsa nevojat për burime njerëzore duhet të përcaktohen nga grupi i menaxhimit strategjik, në përputhje me nevojat reale për përmbushjen e të gjitha shërbimeve që duhet të ofrohen nga gjykata. Pra, Këshilli i Gjykatës vendos paraprakisht objektivat afatshkurtra e afatgjata dhe më tej, GMS-ja dhe specialistët e përfshirë bëjnë përllogaritjet. Në të njëjtin kuptim, p.sh., në drejtim të zhvillimit të teknologjisë së informacionit, merret në konsideratë vizioni i shpallur në DPP-në e KLGJ-së dhe gjykata i përcakton nevojat buxhetore, sipas objektivave të përcaktuara në termat konkretë të saj. Këtu marrin pjesë Këshilli, në përcaktimin e vizionit të gjykatës, dhe specialistët përkatës, në përcaktimin e specifikimeve teknike dhe buxheteve të përshtatshme. Përfundimi është: procesi i hartimit të buxhetit është i ndërlikuar dhe përgatitet nga një grup i ngritur për këtë qëllim.

***Kush duhet të konsultohet për hartimin e buxhetit?*** Për hartimin e buxhetit në gjykatë duhet të konsultohen të gjitha palët, sipas një grafiku që hartohet që në fillim të procesit. Kjo do të thotë që në mbledhjen e gjyqtarëve bëhet konsultim mbi nevojat që ata paraqesin dhe problematikat e vëna re gjatë përmbushjes së detyrës së tyre. Kjo mund të vijë në përputhje me të gjithë objektivat e shpallura për t'u arritur, por, mund të dalin edhe problematika specifike që janë pjesë e procesit të punës që ata realizojnë. Një konsultim i tillë garanton thellësisht hartimin e buxhetit, bazuar në nevojat konkrete dhe jep garanci për arritjen e objektivave.

Duhet të konsultohet po ashtu edhe administrata gjyqësore, për të sjellë konkretisht problematikat e vëna re në sektorin e shërbimeve të ndryshme në gjykatë, si dhe për të materializuar konkretisht nevojat në plane buxhetore. Mund të konsultohen edhe ekspertë të fushave të ndryshme, të cilët janë të domosdoshëm në rastet e zhvillimeve/situatave specifike, kur gjykata nuk e zotëron atë ekspertizë. Mund të ketë edhe konsultime me publikun, si përdoruesi i përditshëm që përfiton shërbimet e gjykatës.

***Kur fillon procesi i buxhetimit?*** Procesi i buxhetimit është i mirëorganizuar në nivel qendror, me afate të përcaktuara ligjore.

Kuadri makroekonomik, vendosja e prioriteteve dhe përgatitja e tavaneve të PBA-së për çdo njësi të qeverisjes qendrore bëhet brenda tremujorit të parë nga Ministria e Financave, e cila përgatit udhëzimin përkatës për hartimin e buxhetit afatmesëm 3-vjeçar. Në këtë fazë,

angazhohen strukturat qendrore dhe ato të njësive shpenzuese (gjykatat) për përgatitjen e kalendarit të buxhetit. Kalendari i buxhetit hartohet, si nga struktura qendrore në KLGJ, ashtu edhe nga gjykata, në koordinim menjëra-tjetrën.

Ky kalendar përcakton programin e procesit që gjykata juaj do të ndjekë në përgatitjen e buxhetit. Kalendari ndihmon në përgatitjen dhe miratimin e buxhetit në mënyrën dhe kohën e duhur. Ju do të hartoni kërkesat buxhetore dhe do t'i përmblidhni ato në një dokument të vetëm të buxhetit. Dokumenti i buxhetit është produkti final i një procesi të gjatë dhe cilësia e buxhetit varet kryesisht nga cilësia e atij procesi. Në çdo fazë të zhvillimit, buxheti merr një formë të ndryshme. Dokumentet e kërkesave buxhetore janë zakonisht versionet më të plota dhe më të gjata, sepse ato përmbajnë informacion të rëndësishëm të vendimmarrjes.

Nga ana e saj, njësia qendrore udhëheq procesin me kalendarin e saj dhe harton buxhetin e integruar të pushtetit gjyqësor. Buxheti i miratuar ose përfundimtar, nga ana tjetër, është një dokument përmbledhës që komunikon politikën dhe shërben si bazë për shpërndarjet përfundimtare të fondeve buxhetore në vitin pasardhës.

Afati fundor i kalendarit të KLGJ-së është dorëzimi i projektbuxhetit pranë Ministrisë së Financave më datë 1 Maj.

***Kush e miraton buxhetin?*** Miratimi i buxhetit të propozuar përbën kulmimin e analizave të shumta të propozimeve buxhetore. Miratimi i buxhetit në gjykatë bëhet nga Këshilli i Gjykatës dhe duhet të përcillet në KLGJ, patjetër i firmosur nga Kryetari i saj. Miratimi i buxhetit për pushtetin gjyqësor do të miratohet nga GMS-ja, që do të jetë ngritur për këtë qëllim në KLGJ, dhe duhet të përcillet në MF brenda afatit ligjor.

Qëllimet kryesore të PBA-së janë:

- Inkurajimi i efikasitetit, efektshmërisë dhe ekonomisë në kryerjen e shpenzimeve publike;

- Lidhja e drejtpërdrejtë ndërmjet prioriteteve strategjike me shpërndarjen e burimeve;
- Promovimi i disiplinës fiskale, duke mundësuar që shpenzimet publike të planifikohen brenda një kuadri realist makroekonomik;
- Zgjerimi i vizionit të procesit buxhetor, duke siguruar që programet e shpenzimeve të planifikohen në një periudhë afatmesme (3-vjeçare).

***Si monitorohet e kontrollohet buxheti?*** Qëllimi kryesor i ekzekutimit të buxhetit është për të bërë një shpërndarje të autorizuar të buxhetit të miratuar dhe për të monitoruar shpenzimet. Qëllimet e ekzekutimit të buxhetit janë: (1) të sigurojë një qasje të rregullt për të plotësuar qëllimet dhe objektivat buxhetore; (2) të sigurojë që fondet të shpenzohen vetëm në veprimtaritë e miratuara, si dhe (3) të caktohet kujdestari i duhur për burimet financiare të besuara. Përgjegjësia për ekzekutimin e buxhetit i takon departamenteve përkatëse.

*Monitorimi dhe auditimi i buxhetit është i brendshëm dhe i jashtëm*

Monitorimi dhe auditimi i brendshëm kryhet nëpërmjet respektimit të ndarjes së punës brenda gjykatës dhe mekanizmave të përcaktuar në aktet ligjore. Rol të veçantë do të kenë kancelarët në monitorimin e përdorimit të buxhetit përmes këtyre mekanizmave. Cilat janë ato?

Përgjegjësia për monitorimin bie mbi nëpunësin autorizues të buxhetit. Kontrolli gjithashtu realizohet nga NJAB-ja, që është njësi administrative në KLGJ dhe që, sipas ligjit "Për auditimin", varet funksionalisht drejtpërdrejt nga titullari. Kontrolli i jashtëm kryhet nga Kontrolli i Lartë i Shtetit.

*Roli i programit buxhetor afatmesëm*

Programi Buxhetor Afatmesëm (PBA) është një instrument operacional për menaxhimin e shpenzimeve publike dhe një komponent kyç i Sistemit të Planifikimit të Integruar. Ai është rezultat i dy proceseve: Rishikimit të Politikave dhe Planifikimit të Shpenzimeve eInvestimeve të Programit. Planet e shpenzimeve hartohen nga njësitë e qeverisjes qendrore, brenda burimeve që qeveria ka në dispozicion. Ky dokument përdoret për të informuar Kuvendin e

Shqipërisë dhe publikun e gjerë lidhur me planet e shpenzimeve të qeverisë për tre vitet e ardhshme, të cilat do të çojnë në përmbushjen e objektivave politike të qeverisë. Ai përcakton kontekstin afatmesëm të buxhetit vjetor.

*Hapat në zhvillimin e një programi buxhetor janë, si vijon:*

1. Përgatitja e një kalendari buxhetor.
2. Përcaktimi i roleve në përgatitjen e buxhetit.
3. Përcaktimi i programeve, bazuar në sektorët apo politikat më të rëndësishme të institucionit.
4. Vendosja e qëllimeve.
5. Vendosja e objektivave.
6. Përcaktimi i produkteve.
7. Përgatitja e kërkesave buxhetore të programit.
8. Rishikimi i buxhetit.
9. Përgatitja e dokumentit të buxhetit.
10. Miratimi i buxhetit.
11. Ekzekutimi dhe monitorimi i buxhetit.

*Hapi 1: Përgatitja e procesit të buxhetimit*

Faza përgatitore e procesit të buxhetimit përfshin hartimin e kalendarit të buxhetit dhe planit të punës, duke përcaktuar rolin e drejtuesve të programeve, identifikimin e personelit që do të marrë pjesë në procesin e buxhetimit dhe analizimin e kuadrit ligjor. Gjatë kësaj faze, përgatiten të gjitha dokumentet që ndihmojnë mbarëvajtjen e procesit të planifikimit. Udhëzimet bëjnë të mundur interpretimin e njëtrajtshëm të detyrave, kërkesave dhe elementeve kryesore të përcaktuara në Hapin 2.

Hartimi i kalendarit të buxhetit dhe planit të punës kërkon një vëmendje të veçantë. Kjo bën që

përgjegjësitë të jenë të ndara, edhe pse kancelari është personi përgjegjës që mbikëqyr të gjithë procesin dhe rrit bashkëpunimin e efektshëm ndërmjet departamenteve dhe sektorëve të ndryshëm. Sektorë të ndryshëm, jo vetëm sigurojnë të dhëna për procesin e buxhetimit, por ata vlerësojnë edhe dobinë e rezultatin e programeve të tyre.

Kalendari i buxhetit dhe plani i punës specifikojnë se kush duhet të bëjë çfarë dhe kur. Zbatimi rigoroz i kalendarit të buxhetit dhe i afateve të planit e punës siguron përgatitjen në kohë të buxhetit.

**Roli i kancelarit**. Kancelari është përgjegjës për mbarëvajtjen e procesit të përgatitjes së buxhetit.Ai/ajo koordinon, drejton dhe organizon punën, përmes roleve të mëposhtme:

- Vepron si një ndërlidhje midis sektorëve dhe drejtuesve;
- Informon drejtuesit dhe harmonizon nevojat dhe burimet;
- Organizon menaxhimin e procesit të buxhetimit;
- Mbikëqyr procesin e planifikimit;
- Zhvillon rregulla të qarta në lidhje me procesin; si dhe
- Përgatit dokumentet e tjera shtesë, për të siguruar interpretimin e njëtrajtshëm dhe të drejtpërdrejtë të përmbajtjes së buxhetit.

**Roli pjesëmarrës dhe bashkëpunues i personelit.** Ekziston një keqkuptim se përgatitja e buxhetit është detyrë vetëm e nëpunësit të degës së buxhetit. Përkundrazi, përfaqësuesit e sektorëve të ndryshëm janë thelbësorë në këtë proces. Përcaktimi i kostove e lejon personelin të kuptojë rolin e tij dhe është i nevojshëm për të marrë mbështetjen e nevojshme për zbatimin e procesit. Përparësitë e bashkëpunimit ndërmjet sektorëvejanë:

- Punonjësit kanë një mundësi për të mësuar në lidhje me karakteristikat thelbësore të njëri- tjetrit, që mund të bëhet e dobishme në hapat e mëtejshme të procesit të buxhetimit;
- Tensioni midis menaxherëve dhe zyrtarëve ulet, ndërkohë që rritet besimi;
- Zhvillohet një lloj bashkëpunimi krijues;

- Punonjësit ndajnë idetë me njëri-tjetrin;
- Punonjësit mund të përcaktojnë më realisht nevojat.

**Analiza e kuadrit ligjor.** Një tjetër element thelbësor në procesin e përgatitjes së buxhetit është analiza e kuadrit ligjor, pasi ofrimi i shërbimeve është i rregulluar nga disa ligje dhe udhëzime specifike për sektorin gjyqësor. Informacioni i saktë dhe i përditësuar, si dhe respektimi i rregullave, është i nevojshëm për buxhetimin dhe menaxhimin e efektshëm financiar.

*Hapi 2: Menaxhimi i procesit të buxhetimit*

Kjo është faza më e rëndësishme dhe më e gjatë e procesit të buxhetimit, që kërkon një pjesëmarrje të gjerë. Në këtë fazë, gjykata përcakton objektivat sektoriale, synimet, si dhe programet mbi bazën e objektivave të saj strategjike. Personeli i gjykatës e kryen punën në mënyrë të pavarur, në bazë të kritereve të përcaktuara në planin e punës dhe udhëzimet buxhetore. Personeli duhet të marrë rregullisht dhe vazhdimisht komente/reagime, në mënyrë që ata të mund të sqarojnë shpejt pyetjet dhe të eksplorojnë mënyra alternative për përmbushjen e objektivave.

Kjo fazë përfshin hartimin e treguesve të përshtatshëm sektorialë, përcaktimin e produkteve të matshme, si dhe përgatitjen e parashikimeve afatshkurtra dhe afatmesme. Është shumë e rëndësishme që t'i kushtohet kohë e mjaftueshme strukturimit të informacionit dhe treguesve të mbledhur, në mënyrë që procesi i planifikimit të fillojë në kohë, të respektohen afatet e përcaktuara në planin e punës dhe të sigurohen të dhëna të besueshme.

*Hapi 3: Përgatitja e kërkesave buxhetore*

Pasi të jenë mbledhur të dhënat, fillon procesi i përgatitjes së kërkesave buxhetore. Gjykata duhet të marrë parasysh të gjitha të ardhurat operative (nëse ka), duke përfshirë të ardhurat e gjeneruara, si dhe grantet e burimet në dispozicion për përmirësime kapitale. Kërkesat buxhetore duhet të përmbajnë informacionin e mëposhtëm: produktet dhe shpenzimet e bëra nga ana e gjykatës, nevojat për investime të programeve individuale, si dhe shpenzimet e nevojshme për të arritur objektivat zhvillimore të gjykatës.

*Hapi 4:Vlerësimi dhe bashkërendimi i kërkesave buxhetore*

Në këtë fazë, sektorët brenda gjykatës paraqesin propozimet e tyre buxhetore në një takim ku marrin pjesë drejtuesit e gjykatës, kancelari, punonjësit financiarë, si dhe punonjësit e tjerë të përfshirë në përgatitjen e projektbuxhetit, sipas programeve. Punonjësit duhet të përdorin analiza të detajuara, parashikime dhe tregues për të përcaktuar prirjet, për të nxjerrë përfundime dhe justifikuar qëllimet e tyre sektoriale e financiare. Kjo i ndihmon vendimmarrësit për t'i prioritizuar detyrat, dhe për t'u përqendruar në nevoja të rëndësishme. Gjykata mund të arrijë një balancë të shpenzimeve, bazuar në nevojat reale dhe burimet e kufizuara, vetëm përmes një politike buxhetore të rreptë dhe zbatimit rigoroz të objektivave të programit. Planet alternative të buxhetit mund të paraqiten pas kompromisit në lidhje me objektivat, duke marrë parasysh rezultatet dhe performancën.

*Hapi 5: Prezantimi i propozimit të buxhetit*

Procesi i mësipërm rezulton në një projektbuxhet që përfshin alternativa për vazhdimin e punës së planifikimit të buxhetit. Pasi Këshilli i Gjykatës miraton projektbuxhetin, bëhen rakordime të mëtejshme, duke përfshirë sqarimin dhe diskutimin e të dhënave.

*Hapi 6: Miratimi i buxhetit*

*Hapi 7: Zbatimi i buxhetit*

Zbatimi i buxhetit përfshin ekzekutimin, monitorimin dhe vlerësimin e planeve buxhetore dhe të kërkesave. Puna e kancelarit nuk përfundon me miratimin e buxhetit. Ata janë përgjegjës për:

- Zhvillimin dhe funksionimin e një sistemi të duhur kontabiliteti, për të monitoruar rezultatet e objektivave të përcaktuara;
- Mirëmbajtjen e bazës së të dhënave dhe ofrimin e informacionit të saktë për ata që ndihmojnë në zbatimin e buxhetit;
- Monitorimin dhe vlerësimin e alokimeve buxhetore;
- Mbikëqyrjen e përdorimit të fondeve;

- Menaxhimin financiar të gjykatës; si dhe
- Matjen e performancës, parashikimin dhe analizat e ndikimit.

Buxhetimi i programit ka ndihmuar në përgatitjen e një sistemi më të mirë të raportimit mbi zbatimin e buxhetit, ka përmirësuar cilësinë e menaxhimit financiar në sektorë të caktuar, si dhe ka çuar në marrjen më të lehtë të vendimeve. Buxheti është bërë tashmë një mjet për të përcjellë informacion (fillimisht në dispozicion vetëm për ekspertët financiarë) tek ata që janë të përfshirë në procesin e buxhetit, si dhe te palët e tjera të interesuara.

*Përmbledhje e çështjeve kryesore*

- Buxheti përdoret për të planifikuar dhe udhëhequr një gjykatë gjatë vitit të ardhshëm fiskal dhe shërben si bazë për raportimin financiar;
- Buxheti mund të shërbejë për qëllime të ndryshme, që mund të jetë një kontratë, një mjet menaxhimi, një instrument motivues, një mekanizëm i kontrollit financiar, një plan, një instrument politikash, një mekanizëm komunikimi, një udhëzues operacional, apo edhe një instrument i demokracisë;
- Ekzistojnë disa lloje buxhetesh, për shembull, me zëra shpenzimesh, zëra performance apo zëra të buxheteve të programeve;
- Buxheti i një programi përqendrohet në rezultatet e pritura të shërbimeve dhe veprimtarive të kryera nga institucioni;
- Buxheti i programit ka lehtësuar përgatitjen e një sistemi më të mirë të raportimit, për sa i përket zbatimit të buxhetit, ka përmirësuar cilësinë e menaxhimit financiar në sektorë të caktuar, si dhe ka çuar drejt një vendimmarrje më të lehtë.

## AKTIVITETI 4: SKENARË MBI PËRGATITJEN E BUXHETIT

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Të vihen në zbatim parimet e përgatitjes së buxhetit në skenarë nga jeta reale.

**Udhëzime:**

*Hapi 1:* Kërkojuni studentëve të lexojnë skenarët (materialin që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve) dhe merrni në konsideratë të bëni pyetjet e mëposhtme për diskutim.

*Hapi 2*: Në grupet e tyre të vogla, studentët duhet të ndajnë përgjigjet mes tyre dhe të bien dakord mbi përgjigjet më të mira të grupit.

*Hapi 3:* Kërkojini grupeve të ndajnë përgjigjet e tyre përpara klasës, duke u bazuar në materialin për lexim nga Kreu i Katërt.

**Burime dhe referenca:** Materiali që do t'u shpërndahet pjesëmarrësve.

**kohëzgjatja e përafërt:** 90 minuta.

## AKTIVITETI 4: SKENARË MBI PËRGATITJEN E BUXHETIT

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime:** Lexoni dy skenarët e mëposhtëm dhe përgjigjuni pyetjeve të mëposhtme për diskutim. Brenda grupeve tuaja të vogla,bini dakord mbi përgjigjet më të mira.

**Skenari A**

Gjykata A është në procesin e hartimit të kërkesave buxhetore afatmesme. Kancelari, për shkak të kohës së kufizuar dhe angazhimeve të shumta, ka diskutuar me KDB-në për nevojat e gjykatës, gjyqtarëve dhe personelit mbështetës. Mbi këtë bazë, ishin renditur nevojat e paraqitura dhe ishin vlerësuar në terma financiarë. Fondi total i kërkuar nga gjykata ishte X lekë.

Gjatë vitit, nëpunësi gjyqësor kishte paraqitur vazhdimisht te Kryesekretari shqetësimin për motoçikletën në ngarkim të tij. Për shkak të kohës së gjatë të përdorimit dhe disa dëmtimeve, motoçikleta ishte në gjendje jo të mirë teknike dhe nevojitej një e re për shpërndarjen e njoftimeve. Por, kjo nevojë kishte mbetur jashtë kërkesave tëgjykatës.

*Pyetje për diskutim:*

- Çfarë mangësish konstatoni?
- A është procesi i PBA-së gjithëpërfshirës, sipas mënyrës së treguar më sipër?
- Cilat struktura të brendshme apo punonjës duhej të ishin konsultuar?
- Cilat janë hapat e duhura për realizimin e plotë dhe në kohë të këtij procesi?

**Skenari B**

Gjykata A është në procesin e hartimit të kërkesave buxhetore afatmesme.Tavani buxhetor i vendosur është X lekë për investime. Ndërkohë, gjykata ka nevoja për, sa më poshtë:

1. Zëvendësimin e kompjuterëve në disa ambiente pune, për shkak të problemeve të

shfaqura;

2. Shtimin e një salle të re gjykimi, duke përshtatur ambientet e brendshme, gjë që është e realizueshme teknikisht, por jo e bazuar në një plan të qartë për përputhshmërinë me skemën funksionale të gjykatës dhe me standardet përkatëse;

3. Rritjen e nivelit të sigurisë në ambientet e jashtme.

Plotësimi i secilit zë do të kërkonte investimin e një fondi prej X mijë lekësh.

*Pyetje për diskutim:*

1. Cilat nga nevojat e mësipërme mund të përfshihen në projektbuxhet?

2. Si prioritizohen nevojat?

3. Cila është zgjidhja më e mirë e mundshme në këtë rast?

4. A mund të tejkalohet tavani buxhetor?

## KREU I PESTË:

## ROLI I NËPUNËSIT TË BUXHETIT DHE FINANCËS , NË MENAXHIMIN DHE RUAJTJEN E AKTIVEVE NË GJYKATË

### Rëndësia

**Menaxhimi, administrimi, përdorimi, ruajtja dhe vlerësimi i Aktiveve, në Gjykatë.**

Në fund të çdo periudhe raportuese, cdo njësi shpenzuese (Gjykatë) është e detyruar të vlerësojë pasurinë e gjykatës ( si ajo që është gjendje në magazinë ashtu dhe atë në që është në përdorim nga trupa e magjistratëve dhe administrate gjyqësore). Në Raportin/ Relacionin e përfundimit të procesit të inventarizimit, duhet pasqyruar drejt gjendja fizike, diferencat ( mungesat ose tepricat) krahasuar këto me gjendjen në dokumentacionin kontabël.
Njohuria e vlerës së vërtetë të aktiveve mund të nxjerrë në pah kursimet e mundshme dhe të ndihmojë menaxhimin e rreziqeve,

*Përse është e rëndësishme që të kemi një vlerësim aktual të aktiveve?*

- Ndihmon në parashikimin real të zhvillimeve të mundshme të cilat rrisin potencialin e fitimit në një aset.
- Krijon kalkulime të sakta të taksave që duhet paguar
- Rrit transparencën
- Ndihmon të demonstrojë drejtimin e hapave të ardhshëm të biznesit
- Zvogëlon rrezikun e udhëheqjes së kompanisë drejt rënies

- Projektet të cilat kanë parasysh rreziqet që mund të shfaqen në të ardhmen janë të favorizuara nga investitorët sepse duke pasë parasysh rreziqet investitorët ndihen më të sigurtë të investojnë dhe njëkohësisht u rritet mundësia e fitimit nga investimi

*Përgjegjësitë e nëpunësve të buxhetit dhe financës dhe punonjësve tjerë të gjykatës, në menaxhimin e aktiveve.*

Çdo menaxher, nëpunës apo punonjës i njësisë publike është përgjegjës për ruajtjen dhe mbrojtjen e aktiveve dhe të dokumentacionit të njësisë kundrejt humbjeve, vjedhjeve, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar të tyre sipas kompetencave që mbulon, duke dokumentuar veprimet e ndërmarra prej tij për të siguruar ruajtjen dhe mirëmbajtjen e aktivit që ka nën përgjegjësi.
Nëpunësit/punonjësit e caktuar përgjegjës për menaxhimin e aktiveve duhet të plotësojnë kriteret e punësimit të shprehura në Ligjin Për Statusin e Nëpunësit Civil, Kodit të Punës, Ligjeve të tjera specifike si dhe sipas dispozitave të regulloreve të brendshme të njësisë.

Aktivet jepen në ngarkim të punonjësve të cilët kanë përgjegjësi ligjore për humbjet, dëmtimet e shpërdorimet, pasqyrimin me saktesi në dokumentacionin përkatës të të dhënave si dhe për gjendjen e lëvizjen e aktiveve që kanë në ngarkim.

Punonjësit që kanë në ngarkim aktive, në rast se largohen ose transferohen nga puna, bëjnë më parë dorëzimin e tyre brenda afatit të përcaktuar nga Nëpunësi Autorizues i njësisë respektive sipas specifikave të aktiveve.
Kur këta punonjës nuk mund të jenë të pranishëm për shkaqe objektive, dorëzimi bëhet në prani të një komisioni të caktuar nga nëpunësi autorizues duke thirrur edhe një anëtar madhor të familjes së tyre.
Kur punonjësit kundërshtojnë, dorëzimi bëhet vetëm në prani të komisionit. Në këtë mënyrë veprohet edhe për hyrjen ose daljen e aktiveve nga magazine kur mungon përkohësisht personi që I ka ato në ngarkim dhe për këtë shkak pengohet funksionimi normal i punës së institucionit.
Në rast mungese të përkohshme të punonjësit që ka në ngarkim aktive, veprimet me këto vlera kryhen nga një komision i caktuar nga Nëpunësi Autorizues i njësisë respektive.

Menaxheri (Drejtuesi) që urdhëron për hyrjen dhe daljen e aktiveve nuk mund të ngarkohet edhe me detyrën e arkëtarit dhe/ose magazinierit. Në institucione të vogla me personel deri në 10 punonjës, ku nuk justifikohet egzistenca e një pozicioni të vecantë pune për arkëtarin dhe magazinierin, mund të vendoset në cdo pozicion tjetër pune. Nëpunësi i ngarkuar me mbajtjen e kontabilitetit financiar të njësisë nuk duhet të ngarkohet me detyrën e arkëtarit dhe/ose magazinierit.

**Menaxhimi i rreziqeve, në lidhje me aktivet në gjykatë**

Aktivet duhet të menaxhohen njësoj si çdo pjesë tjetër e punës së njësisë, që do të thotë se duhet të ekzistojnë sistemet e kontrollit dhe informimit për të provuar nëse mjetet monetare janë shpenzuar me efiçencë, efektivitet dhe ekonomi. Informacioni historik mund të jetë informacion mbi performancën e aktiveve, informacioni mbi koston e aktiveve, raportet mbi dëmtimet dhe avaritë e makinerive, vlerësimet e ndërtesave, etj. Informacioni i pritshëm mund të lidhet me ndryshimet që ndodhin në mjedisin organizacional, për shembull kërkesat e sistemeve të reja të cilat do të ndikojnë në specifikimet e pajisjeve të kompjuterave, zhvillimet që sjellin ndryshime në kërkesat për akomodim të personelit, etj.

Ka një numër rastesh ose situatash të mundshme të cilat mund të kenë ndikim në aftësinë e aktiveve për të përmbushur misionin e tyre dhe për të arritur objektivat që njësia ka caktuar për to. Të tilla përmenden vjedhjet, vandalizmat, dëmi i shkaktuar nga përmbytjet, zjarri, kushtet e kohës, avaritë, konsumimi dhe shpërbërja e pajisjeve, vjetërimi fizik dhe teknik, mospërshtatja me objektivin për shkak të ndryshimit të kërkesave teknike, etj.

Për identifikimin e risqeve të lidhura me aktivet për ndodhitë e mundshme, duhet të përdoret më shumë se një burim informacioni. Risku identifikohet nëpërmjet aktiviteteve të mëposhtme:

a) Shqyrtimi i dokumentacionit.

b) Analiza për identifikimin e shkallës së ndërvarësisë të pjesëve të ndryshme të veprimtarisë së njësisë;

c) Survejimet (inspektimet) fizikë

d) Risqe të raportuara nga auditimet

e) Intervistat me personelin bazë dhe eksperienca të mëparshme

Risku duhet të analizohet duke shmangur mbi-përqëndrimin në ngjarjet që gjenerojnë riskun por me qëllim për të trajtuar shkaqet e tij si dhe efektet e rasteve apo situatave të mundshme.

*Masat që duhet të ndërmerren në raport me riskun për kufizimin e humbjeve financiare, mund të përfshijnë:*

a. Mbrojtjen fizike kundër vjedhjes, vandalizmit, dëmtimeve natyrore, nëpërmjet instalimit të kasafortave, drynave të sigurisë/alarmet/patrullat, sistemit të pompave për parandalimin e zjarrit, kontrollet e inventarëve dhe siguracionet, etj;

b. Aksesin e kontrolluar dhe ruajtjen e informacionit mbi aktivet, të dhënat e personelit, të dhënat financiare, sistemet e kompjuterizuara të informacionit, etj.

c. Depozitimi në llogaritë e sistemit të thesarit i vlerave monetare të arkëtuara nga të

d. gjitha nivelet e njësisë së qeverisjes së përgjithshme, menjëherë pas pranimit të tyre.

e. Përcaktimin e sistemeve dhe procedurave për zëvendësimin apo shtimin e aktiveve afatgjata. Planifikimi në avancë për zëvendësimin e aktiveve që janë në përfundim të ciklit të tyre të jetës është një tjetër mënyrë për parandalimin e mosfunksionimin e papritur të ndonjë aktivi. Jetëgjatësia standarte që jepet në regjistrin e aktiveve afatgjata nëpërmjet normave të amortizimit është një tregues se kur një aktiv duhet të zëvendësohet. Është e rëndësishme që jetëgjatësia standarte të mos ndiqet verbazi, pasi aktivi mund të vazhdojë të jetë në gjendje pune dhe njëkohësisht i nevojshëm ose i dobishëm për plotësimin e objektivave të njësisë. Dobishmëria e cdo aktivi duhet vlerësuar nga komisioni i vlerësimit të aktiveve, i cili ngrihet dhe funksionon sipas kritereve të këtij udhëzimi.

f. Riparim i menjëhershëm i dëmeve. Duhet të kryhen inspektime të rregullta dhe të ekzistojë një sistem për regjistrimin e dëmeve dhe për garantimin se veprimet e duhura po merren me shpejtësi.

g. Shërbime të rregullta mirëmbajtjeje për minimizimin e avarive të mundshme. Për tu siguruar për efiçencën e aktiveve është e nevojshme të ekzistojnë sistemet përkatëse të kontrollit.

h. Mirëmbajtja e planifikuar. Aktivet afatgjata materiale duhen mbikëqyrur rregullisht në drejtim të jetëgjatësisë së pjesëve përbërëse të tyre (p.sh çatisë, sistemit të ngrohjes, etj). Në një program mirëmbajtjeje të planifikuar ky informacion përdoret për ti orientuar shpenzimet drejt punës parandaluese sesa drejt riparimit të avarive. Cdo njësi publike duhet të hartojë planin e mirëmbajtjes së aktiveve me qëllim planifikimin e fondeve të nevojshme si dhe sigurimin e eficiencës në përdorimin e aktiveve.

i. Trajnimi i punonjësve për përdorimin dhe mbrojtjen e aktiveve.

j. Përshtatshmëria për përdorim e aktiveve, nëse është e mundur, për minimizimin e riskut që vjen nga mospërputhja e aktivit me objektivin në rast të ndryshimit të kushteve të punës.

## REGJISTRI I AKTIVEVE DHE DOKUMENTIMI I LËVIZJES SË TYRE

### *Regjistri i aktiveve të gjykatës*

Çdo gjykatë (si njësi publike) duhet të krijojë dhe të përditësojë një regjistër kontabël të të gjitha aktiveve që zotëron apo kanë administrim, përfshi dhe pronat publike nga të cilat siguron të ardhura. Regjistri mbahet në formën e kartelave ose në formë të sintetizuar. Nëpunësi Autorizues i Gjykatës, brenda strukturës së institucionit, cakton nëpunësin zbatues për krijimin dhe mbajtjen e regjistrit.

Regjistri i aktiveve të një njësie, duhet të përfshijë si aktivet afatgjata ashtu edhe aktivet afatshkurtra materiale dhe monetare si dhe të specifikojë aktivet të cilat gjenden në pronësi të njësisë dhe ato që gjenden nën administrimin e njësisë në formën e pjesëmarrjeve në kapital.

Formati i regjistrit të aktiveve hartohet në varësi të llojit të tyre afatgjatë apo afatshkurtër si dhe grupit përkatës brenda llojit. Kërkesat minimale që duhet të përmbajë regjistri i aktiveve në varësi të llojit, përfshijnë: datën e hyrjes ose marrjes në dorëzim, përshkrimin e aktivit, vlerën e blerjes, datën e daljes në përdorim, datën e skadencës, vlerën e shpenzimeve kapitale të mëpasshme që sjellin rritje të vlerës së aktivit, vendndodhjen, personin përgjegjës, vlerën e akumuluar të amortizimit, kohën e shërbimeve të mirëmbajtjes, vlerën e akumuluar të shpenzimeve të mirëmbajtjes, datën e daljes nga pronësia.

*Dokumentimi i lëvizjes së aktiveve*

Veprimet ekonomike që kryhen në Gjykata, si dhe faktet që kanë sjellë ose mund të sillnin ndryshime në pasurinë që ato kanë në administrim e ruajtje, pasqyrohen kurdoherë në dokumentet përkatëse dhe menjëherë pasi kryhet veprimi.

Regjistrimi i veprimeve ekonomike në librat e kontabilitetit bazohet në dokumenta origjinale që përdoren për këtë qëllim dhe grupohen në:

a. Dokumenta autorizues - janë ato dokumenta që autorizojnë kryerjen e një veprimi të caktuar ekonomik e që i bashkëlidhet dokumentit vërtetues. Të tilla janë urdhërat e blerjeve, kontratat, urdhëri për krijimin e komisioneve, urdhër për nxjerrje jashtë përdorimit, etj.

b. Dokumenta vërtetues - vërtetojnë kryerjen në fakt, dhe në mënyrë kronologjike, të veprimeve ekonomike. Të tilla janë fletëhyrjet, faturat, situacionet e shpenzimeve, fletëdaljet, mandat arketimet, mandat pagesat, proçesverbalet, dhe të tjera akte me natyrë verifikues shpenzimi.

c. Dokumente të kontabilitetit - janë dokumentat përmbledhes ose rregjistrat kontabel (libri i madh, librat analitike, kartelat e aktiveve, etj) të cdo lloj forme 11, bartës të informacionit të regjistruar në mënyrë kronologjike dhe sistematike të efekteve të veprimeve të kryera, të marra nga dokumentat vërtetuese.

Dokumentacioni quhet i rregullt kur përshkruan me vërtetësi veprimin ose ngjarjen, përmban të dhëna për shkakun e veprimit, datën dhe vendin e kryerjes, objektin, treguesit sasiore dhe

ato të vlerës, personat që kanë urdhëruar dhe ekzekutuar veprimin dhe të tjera të dhëna të nevojshme që i japin dokumentit forcën e një prove ligjore ose administrative12. Dokumentet duhet të jenë pa korrigjime, të lexueshme dhe të eleminojnë mundësinë për gabime, harresa, numërim të dyfishtë si dhe atë të mashtrimeve.

Hyrja e aktiveve në magazinë dokumentohet në çdo rast me fletëhyrjen përkatëse, të hartuar sipas gjendjes fizike të tyre. Fletëhyrjet lëshohen nga magazinieri, pasi të jetë bërë më parë verifikimi fizik i sasisë, i cilësisë dhe i cmimit (Procesi i marrjes në dorezim të aktiveve, referuar kushteve të përcaktuara në kontratë).

Dalja e aktiveve nga magazina bëhet mbi bazën e urdhërdorëzimit, fletëkërkesës, planit të shpërndarjes e kartelës limit dhe dokumentohet me fletëdaljen ose me dokument tjetër të njehsuar me të sipas specifikave të aktiveve.

Çdo hyrje-dalje në magazinë dokumentohet menjëherë. Aktivet që hyjnë pjesë-pjesë për në vendmbërritje, pasqyrohen me dokumente të përkohshme, por fletëhyrja ose fletëdalja për gjithë sasinë plotësohet me mbërritjen e gjithë sasisë së aktivit, duke u bashkëlidhur edhe dokumentet e përkohshme.
Magazinieri dorëzon tek nëpunësi përgjegjës për financat e njësisë nga një kopje origjinale për fletë hyrjet, faturën e furnizuesit (shitësit) si dhe fletë daljen, si dhe hedh në kartelat e magazinës lëvizjet përkatëse në sasi dhe në vlerë sipas afateve të përcaktuar nga njësitë publike në funksion të specifikës së aktivitetit të tyre.

Marrja në dorëzim e aktiveve të furnizuara
Titullari i njësisë miraton urdhërin për ngritjen e komisjonit për marrjen në dorëzim të aktiveve të furnizuara për sasinë, cilësinë, llojin, plotësinë e tyre dhe të dokumentacionit shoqërues.

Komisioni përbëhet nga specialistë të fushës sipas llojit të aktiveve dhe, në rast nevoje, edhe nga ekspertë të jashtëm. Në komision bëjnë pjesë jo më pak se tre veta, duke përfshirë edhe punonjësin me përgjegjësi materiale.

Veprimet që kryejnë strukturat e Nëpunësit Zbatues, në Gjykata:

Strukturat e Nëpunësit Zbatues para marrjes në dorëzim të dokumentave nga personat me përgjegjesi materiale, kryejnë kontrollin paraprak të tyre. Ky kontroll përfshin kontrollin e rregullshmërise së jashtme, kontrollin nga pikpamja e zbatimit të ligjshmërise dhe kontrollin e saktësisë së veprimeve aritmetike.

Kontrollohet numri rendor i dokumentit, si për fletë hyrje dhe fletë dalje, të cilat duhet të ndjekin rendin kronologjik dhe të mos kenë kapërcim numri, të ketë adresën nga vjen dhe kujt i dërgohet malli. Kur konstatohet kapërcim i numrit rendor apo data jo kronologjike, nëpunësi zbatues mban procesverbal me personat me përgjegjësi materiale, dokumenton dhe sinjalizon cdo parregullsi.

Për hyrjet që bëhen nga blerjet me fondet buxhetore, strukturat përgjegjëse për financat duhet të kontrollojnë në se fletëhyrja origjinale ka të bashkëlidhur dokumentacionin justifikues përkatës që vërteton marrjen në dorëzim të aktiveve sipas kushteve të kontratës si proçes verbali i firmosur nga komisioni, fatura e furnitorit, situacione të shpenzimeve për investimet, proçes-verbal i marrjes në dorëzim të mallit, certifikatë origjinale dhe cilësie, fletë analize laboratorike, garanci malli etj.

Për hyrjet e mallrave që qarkullojnë pa pagesë në njësitë e sektorit publik fletë-hyrja e plotësuar nga magazina duhet të kete bashkëlidhur dokumentacionin përkates si: fletëdaljen e nënshkruar nga përfaqesuesit e njësisë shpenzuese që ka bërë dalje mallin; Shkresën e Njësisë për transferimin e aktiveve; Autorizimin për terheqje malli të firmosur nga Nëpunësi Zbatues dhe Nëpunësi Autorizues.
Për të gjitha hyrjet që bëhen pa pagesë, njësia publike pritëse e aktivit i përcjell akt-konfirmimin dërguesit brenda datës 20 të muajit pas ardhës. Akt konfirmimi firmoset nga nëpunësi zbatues dhe nëpunësi autorizues i njësisë pritëse.

Për hyrjet e aktivave të dhuruara dokumentacioni shoqërues përbëhet nga Marrvëshja/akti i dhurimit ose letrën zyrtare të njësisë donatore; Faturën që indentifikon mallrat dhe vlerën e tyre; Dokumentat e zhdoganimit dhe Çertifikatën e origjinës (në rast importi); Proçesverbali i marrjes në dorëzim të konfirmuar nga sektori i shërbimeve. Në rastet kur dhurimet në natyrë të aktiveve nga donatorë të ndryshëm jepen vetëm në sasi (pa çmim apo kosto), ato pranohen nga njësia përfituese dhe titullari autorizon vlerësimin e tyre.

Bëhet kontrolli i artikujve sipas sasisë dhe çmimit (sasia dhe çmimi që ka fatura e furnitorit që bën dalje aktivet duhet të jenë të njëjta me ato të regjistruara nga magazineri në fletë-hyrje), kryhen shumëzimet dhe nxirret vlera totale e fletë-hyrjes.

Bëhet kontrolli i fletë-daljes së magazinës për daljet e brendshme me listëshpërndarjen, për çdo artikull në sasi dhe në vlerë të firmosur nga sektori i shërbimit përkatës.
Bëhet regjistrimi i dokumentave në librat e kontabilitetit dhe kartelat e aktiveve, jo më vonë se dita e nesërme e paraqitjes së tyre. Në dokument shënohet numri i faqes së librit dhe si fraksion numri rendor që ka marrë regjistrimi i kryer. Në fund të çdo muaji dokumentat e regjistruar vendosen në dosjen përkatëse.

*Dokumentimi i vlerave monetare dhe letrave me vlerë*

Pagesat ndërmjet njësive publike dhe entiteteve të sektorit privat bëhen nëpërmjet Sistemit të Thesarit direkt në llogarine bankare të përfituesit. Njësite e qeverisjes së përgjithshme janë të detyruara të procedojnë me kryerjen e pagesës për mbylljen e detyrimeve menjëherë pas marrjes së faturës tatimore nga furnitori dhe të vërtetuar me kryerjen e shërbimit/marrjes në dorëzim të aktiveve në përputhje me kushtet e kontratës. Për moszbatimin e këtij detyrimi zbatohen sanksionet ligjore të përcaktuara në kontratën e lidhur në mes palëve ose në marrëveshjet përkatëse dypalëshe për të cilat mban përgjegjësi Nëpunësi Autorizues dhe Nëpunësi Zbatues i njësisë respektive.

Veprim arke është shërbimi i arkëtimit dhe i pagesës me para në dorë që bëhet në të gjitha nivelet e njësisë publike, në bazë të mandatarkëtimit ose të mandatpagesës.

Veprimet me para ne dore kryhen vetem brenda limitit ditor te arkes, te miratuar nga Nepunesi i Pare Autorizues me propozim te Sistemit te Thesarit, me akte te vecanta sipas specifikave te njesive publike.

Veprimet me para në dorë kryhen për transaksionet financiare në formën e paradhënies për udhëtime e dieta, gjithashtu edhe për arkëtimin e të ardhurave në vlera më të vogla se 1000 lekë.

Tërheqja e limitit të arkës kryhet nëpërmjet Sistemit të Thesarit sipas procedurave të përcaktuara për këtë qëllim.

Paradhënia shlyhet menjëherë pas mbarimit të afatit të caktuar nga Nëpunësi Zbatues, duke paraqitur dokumente justifikuese për shpenzimet e kryera tek Nëpuënsi Zbatues ose i deleguari i tij. Kur paradhënia nuk shlyhet në afatin e caktuar, bëhet menjëherë ndalimi nga paga e punonjësit. Paradhënia tjetër nuk jepet pa u shlyer ajo që është dhënë më parë.

Për veprimet e arkës mbahen llogari kontabile të arkës nga sektori i financës dhe libër arke nga punonjësi i caktuar me përgjegjësinë e lëvizjes së vlerave monetare.

*Dokumentet e arkës shqyrtohen, kontrollohen dhe nënshkruhen nga personat e poshtë shënuar:*

a. mandatarkëtimi nënshkruhet nga personi përgjegjës për vlerat monetare, nga punonjësi që kryen derdhjen dhe nga nëpunësi zbatues ose i deleguari i tij;

b. mandatpagesa nënshkruhet nga nëpunësi zbatues ose i deleguari i tij, nga marrësi i parave dhe nga personi përgjegjës për lëvizjen e vlerave monetare.

c. Nëpunësi Autorizues ose i deleguari i tij, nënshkruan mandatpagesën kur nuk ka një dokument tjetër urdhërues të nënshkruar prej tij.

Listëpagesat plotësohen nga punonjësi i caktuar për pagat, duke u mbështetur në të dhënat e dokumentacionit bazë (listeprezenca e firmosur nga menaxheri i strukturës përkatëse) për shërbimin e kryer. Ato kontrollohen dhe nënshkruhen nga punonjësi i caktuar me menaxhimin e burimeve njerëzore dhe nëpunësi zbatues ose i deleguari i tij.

Përmbledhja e listë pagesave, e cila shoqëron urdhërin për shpenzimin e pagave, duhet të nënshkruhet nga Nëpunësi Zbatues dhe nga Nëpunësi Autorizues ose i deleguari i tij.

Të dhënat për të përcaktuar të drejtën e punonjësit për pagë, kur ai nuk punon për shkak ndërprerjeje në punë jo për fajin e tij, të lejes së zakonshme, të pjesëmarrjes në kurse trajnimi,

për paaftësi të përkohshme në punë, për kryerjen e detyrave të tjera shtetërore ose shoqërore, vërtetohen me dokumente të miratuara me akte të tjera ligjore dhe nënligjore në fuqi.
Vlerat monetare dhe të barazvlershme me to ruhen në kasafortën e njësisë dhe janë në përgjegjësi të punonjësit të ngarkuar me veprimet e arkës në vartësi të nëpunësit zbatues.

**Inventarizimi periodik i aktiveve, nëpër Gjykata.**

Inventarizimi i aktiveve në gjykatë është një element i rëndësishëm kontrolli në kuadrin e
menaxhimit të aktiveve të njësisë, i cili kryhet për të vërtetuar saktësinë, cilësinë e gjendjes fizike të aktiveve në një kohë të caktuar si dhe përdorimin në mënyrën e duhur dhe më eficiencë të tyre. Inventarizimi kryhet nën përgjegjësinë dhe sipas procedurave të miratuara me këtë udhëzim dhe me urdhëra /udhëzime nga titullari i njësi publike.

Cdo Gjykatë, duhet të kontrollojë të paktën një herë në vit ekzistencën dhe vlerësimin e aktiveve afatgjata materiale dhe jomateriale, aktiveve afatshkurtra, të detyrimeve dhe të drejtave, nëpërmjet inventarizimit të këtyre elementeve dhe dokumentacionit mbështetës. Titullari i Gjykatës, kur ka dyshime për mashtrime, abuzime, keqpërdorime, vjedhje apo grabitje të aktiveve apo të një pjese të tyre, ose qoftë edhe për të vërtetuar saktësinë e veprimeve ligjore për një periudhe kohore, mund të urdhërojnë kryrjen e inventarizimeve të plota ose të pjesshme të tyre, pa kufizim në numër, jashtë afateve të parapara të inventarizimit të aktiveve.

Inventarizimi bëhet, sipas rastit, me numërim, matje/peshim, verifikim etiketash/matjesh teknike, etj të të gjitha objekteve që inventarizohen. Si përjashtim, me autorizim të titullarit për aktivet e ambalazhuara standard dhe të vulosura nga prodhuesi, inventarizimi në magazinë mund të bëhet në bazë të të dhënave të etiketave, duke bërë kontrolle në jo më pak se 5 për qind të numrit të përgjithshëm të pakove dhe, kur dalin diferenca, shtrihet në të gjithë sasinë.
Në raste të veçanta, gjatë inventarizimit mund të bëhet lëvizje e aktivit, por kurdoherë në prani të komisionit të inventarizimit.

Kur inventarizimi i sasisë brenda ambalazhit dëmton aktivet, lejohet, me autorizim të

titullarit, të bëhet verifikimi vetëm si peshë bruto duke caktuar peshën neto me anë të zbritjes së peshës së ambalazhit në masën e caktuar me rastin e marrjes në dorëzim të aktiveve.
Përcaktimi i gjendjes së vërtetë të aktiveve me karakter të veçantë dhe masiv, bëhet me anë të matjeve teknike.
Përcaktimi i gjendjes së vlerave monetare në arkë dhe letrave me vlerë bëhet nga nëpunësi zbatues me anë të inventarizimit fizik minimalisht një herë në muaj.

**Përgjegjësitë për kryerjen e inventarizimit periodik**

Inventarizimi kryhet nga një komision i posaçëm që krijohet me urdhër të Titullarit të Gjykatës ose Nëpunësit Autorizues. Lista e aktiveve për inventarizim hartohet nga Nëpunësi Zbatues në bazë të të dhënave të regjistrave kontabël të aktiveve të njësisë.

Komisioni nuk duhet të jetë më pak se 3 punonjës. Anëtarët e komisionit nuk duhet të kenë konflikt interesi13. Në komision nuk merr pjesë punonjësi që ka në ngarkim/përdorim aktivin, por ai duhet të jetë i pranishëm kur bëhet inventarizimi dhe, në mungesë të tij, zbatohen kriteret e përcaktuara në paragrafin 13 dhe 14 të udhëzimit nr. 30.

Para fillimit të inventarit fiksohet numri rendor i fletë hyrjes dhe fletë daljeve nëpërmjet një procesverbali të mbajtur midis përgjegjësit material dhe komisionit të inventarizimit dhe bëhet mbyllja dhe dyllosja e magazinës. Hapja dhe mbyllja bëhet në prani të komisionit dhe përgjegjësit material.
Inventarizimi periodik i aktiveve nuk mund të bëhet dy herë me radhë në të njëjtin vend nga i njëjti komision.

*Komisioni i inventarizimit ka përgjegjësinë për:*

a. Verifikimin fizik dhe cilësor të gjendjes së aktiveve në ngarkim/përdorim të personelit të njësisë publike dhe pasqyrimin e të dhënave të inventarizimit në proceverbalin përkatës, i cili ruhet gjatë periudhës së inventarizimit..

b. Të bëjë krahasimin e gjendjes konkrete të aktiveve me të dhënat përkatëse të librave që mbahen nga punonjësit me përgjegjësi materiale e që janë të përputhura me

c. Të përpilojë një raport lidhur me inventarizimin fizik të aktiveve, vlerësimin paraprak lidhur me cilësinë dhe kushtet e ruajtjes së tyre, gjendjen fizike dhe vërejtjet lidhur me karakterin e diferencave e dëmtimeve të konstatuara, për shkaqet e tyre dhe personat përgjegjës, së bashku me gjithë dokumentacionin e inventarizimit, t'ia dorëzojë për veprime të mëtejshme Nëpunësit Autorizues.

d. Personat e ngarkuar për kryerjen e inventarizimeve mbajnë sipas rastit përgjegjësi disiplinore, materiale a penale për moskryerjen me saktësi të inventarit.

Nëpunësi Autorizues me të marrë dokumentacionin e inventarizimit, nxjerr urdhrin për ndjekje nga Nëpunësi Zbatues në lidhje me masat për kompensimin dhe sistemimin e diferencave të rezultuara.

*Mungesat dhe tepricat në artikuj të veçantë të aktiveve mund të kompensohen ndërmjet tyre në këto raste:*

a. kur janë në sasi dhe vërtetohet se ndërmjet tyre ka lidhje shkakësore (në të njëjtin inventar);

b. në raste të tjera të veçanta (ndërmjet dy inventarë ve të njëpasnjëshëm), kur vërtetohet se ka lidhje shkakësore ndërmjet tyre (kur diferenca është pasojë e pasaktësisë së inventarit të mëparshëm);

c. kur tepricat e mungesat që janë gjetur në persona të ndryshëm me përgjegjësi materiale, kanë lidhje shkakësore ndërmjet tyre dhe dalin nga inventarizimet e kryera njëkohësisht në të dy punonjësit me përgjegjësi materiale.

Në rast se pas inventarizimit dalin ndryshime në vleftë, mungesa mbetet në ngarkim të punonjësit me përgjegjësi materiale, kurse tepricat bëhen hyrje në magazinë dhe shkojnë në dobi të njësisë.

*Mungesat përtej normave të firove ligjore, prishjet dhe dëmtimet e aktiveve që u ngarkohen fajtorëve, vlerësohen si vijon:*

a. Aktivet në magazinë në bazë të çmimit të shitjes me pakicë, dhe, kur nuk ka të tillë, në bazë të kostos së blerjes;

b. inventari i imët në përdorim dhe ambalazhi jo me pak se 50% të çmimit të blerjes ose të kostos.

c. aktivet afatgjata materiale dhe jomateriale në bazë të vleftës bruto (vlefta fillestare dhe shpenzimet e mëpasshme të aktivit) të pakësuar me amortizimin efektiv, ose vlerës së drejtë por jo më pak se 50 % të çmimit të blerjes ose të vlerës bruto.

Në rast se punonjësi me përgjegjësi materiale ka kundërshtim për rezultatet e inventarizimit, për gjendjen fizike, cilësinë dhe çmimin, kërkesa e tij shqyrtohet nga Nëpunësi Autorizues pas përfundimit të inventarizimit.

Në rast se pranohen si të drejta këto kundërshtime, komisioni i inventarizimit, pasi i verifikon, bën ndreqjet përkatëse. Kur ka bazë të mjaftueshme dhe nëse magazina apo lokali nuk është hapur pas përfundimit të inventarit, me urdhër të titullarit, bëhet inventarizimi i dytë dhe shpenzimet e bëra përballohen nga persona që kanë kryer inventarin e pasaktë. Nëpunësi autorizues i Gjykatës jep urdhër zhdëmtimin për mungesat e konstatuara në ngarkim të personave me përgjegjësi materiale. Nëpunësi Zbatues ndjek procesin dhe kryen regjistrimet kontabël përfundimtarë.

Cdo njësi publike duhet të hartojë procedurat e saj specifike në lidhje me masat që ndërmeren për kompensimin, zëvendësimin, riparimin e aktiveve.

Procesi i vlerësimit të aktiveve të propozuara për dalje nga përdorimi në gjykatë.
Është një proçes që kryhet gjatë ose pas proçesit t ë inventarizimit. Mbi bazën e të dhënave kontabël për vitin e vënies në punë, kohën e përdorimit, vlerën fillestare, vlerën e mbetur, vlerën e rivënies dhe mbajtjes në punë, vlerësimin kosto-përfitim, bëhet vlerësimi i aktiveve afatgjata dhe afatshkurtra materiale.

Procesi i vlerësimit të aktiveve realizohet nga komisioni i vlerësimit, ndërsa procesi i dhënies në përdorim/tjetërsimit apo nxjerrjes jashtë përdorimit kryhet nga komisioni i nxjerrjes së aktiveve nga përdorimi në njësi. Komisioni i vlerësimit ngrihet me miratim të Titullarit.

Nëpunësi Autorizues ngarkohet me ndjekjen dhe monitorimin e realizimit të procesit.

Në të gjitha rastet komisioni i vlerësimit të aktiveve ka përbërje tjetër nga komisioni i nxjerrjes nga përdorimi në njësi të aktiveve. Titullari mund të ngrejë një komision të vetëm për kryerjen e inventarizimit14 dhe vlerësimit të aktiveve.

Komisioni i vlerësimit dhe komisioni i nxjerrjes nga përdorimi përgjigjen për zbatimin e ligjshmërisë dhe të kritereve të miratuara në udhëzimin 30, datë 27.12.2011, respektivisht për vlerësimin në paragrafin 103 dhe për nxjerrjen nga përdorimi të aktiveve publike në paragrafet 107, 108 dhe 109.

Komisioni i vlerësimit përbëhet nga jo më pak se 3 persona të cilët janë menaxherë ose specialistë të financës si dhe specialistë të fushës përkatëse sipas natyrës së aktiveve që propozohen për dalje nga përdorimi. Kryetar i komisionit të vlerësimit është Nëpunësi Zbatues i njësisë. Nëpunësi/punonjësi me përgjegjësi materiale të jetë i pranishëm gjatë procesit të vlerësimit, por jo në përbërje të komisionit.

Komisioni i nxjerrjes nga përdorimi përbëhet nga jo më pak se 5 vetë, kryetari i këtij komisioni përcaktohet nga Titullari dhe anëtarë përcaktohen nga kryetari, në vartësi të kompetencave për nxjerrjen nga përdorimi të dhëna në paragrafet 111 deri 118 të udhëzimit 30.

Për vlerësimin dhe nxjerrjen nga përdorimi të aktiveve afatgjata me rëndësi të vecantë për institucionin, komisioni i vlerësimit dhe komisioni i nxjerrjes nga përdorimi përbëhen nga jo më pak se 7 anëtarë dhe në përbërjen e tyre të lartë të fushës.

**Lista e aktiveve të identifikuara për vlerësim**

Nëpunësi Zbatues i Gjykatës, në bazë të gjendjes faktike të aktiveve te rezultuar nga inventarizimi, normave të amortizimit, afatit të skadencës, vitit të vënies në punë, vlerës së shtuar ndër vite, mundësitë për riaftësimin e aktiveve në raport me kosto/ përfitimin për një veprim të tillë, informacionit zyrtar të marrë mbi dobishmërinë e aktiveve nga drejtuesit e programeve buxhetore dhe punonjësit e tjerë të njësisë, përcakton gjendjen e aktiveve dhe

harton listën e atyre që do të vlerësohen. **Lista nënshkruhet nga komisioni i vlerësimit dhe përgjegjësi material dhe hartohet në tre kopje, një nga të cilat qëndron në arkiv.**

### Kriteret për vlerësimin e Aktiveve

Vlerësimi i Aktiveve bëhet sipas këtyre kritereve:

a. kur është plotësuar koha e shfrytëzimit në bazë të normave të amortizimit, afatit të skadencës, nëse ka, dhe nuk mund të riparohen;
b. kur riparimi është i pamundur si pasojë e konsumit dhe kur nuk mund të përshtaten për përdorim tjetër
c. kur thyhen ose dëmtohen në shkallë të tillë që është e pamundur të kthehen në gjendje pune nëpërmjet riparimit
d. kur vlera e riparimit ose e përshtatjes për t'i kthyer në gjendje pune është e barabartë ose më e madhe se vlera e tregut për blerjen e një aktivi të ngjashëm
e. kur ka kaluar afati i vlefshmërisë së tyre dhe nuk mund të përdoren si të zhvleftësuara ose për qëllim tjetër në formën që janë ose në formën tjetër
f. kur kanë humbur cilësitë e tyre të caktuara në standardet shtetërore ose në kushtet teknike dhe nuk mund të përdoren si të zhvleftësuara ose për qëllim tjetër në formën që janë ose në formë tjetër, megjithëse nuk ka kaluar afati i vlefshmërisë
g. kur janë dëmtuar e janë bërë të papërdorshme, si pasojë e fuqisë madhore (tërmet, përmbytje, zjarr etj.) ose ndodhive të rastit
h. kur si pasojë e ndryshimit të kërkesave teknike, kushteve të punës, misionit të njësisë, objektivave afatmesme ose afatgjatë nuk janë gjetur mundësitë e përdorimit për qëllimin e caktuar ose për qëllime të tjera, ashtu siç janë ose edhe me përshtatje.

### Proçes verbali i vlerësimit

Hartohet nga komisioni i vlerësimit pas verifikimit faktik të të gjitha aktiveve duke argumentuar arsyet për vlerësimin e secilit prej tyre:

a. nëse është i nevojshëm apo jo për veprimtarinë e njësisë;

b. nëse nuk rezulton i nevojshëm për njësinë, a është në gjendje të mirë fizike dhe ka mundësi përdorimi të mëtejshëm në njësi të tjera;

c. nëse duhet të nxirret përfundimisht jashtë përdorimit nëpërmjet shitjes si material mbeturine apo asgjesimit përfundimtar.

Ky Proçesverbal hartohet në tre kopje dhe nënshkruhet nga përgjegjësi material dhe komisioni i vlerësimit. Proçesverbali miratohet nga Këshilli i Gjykatës.

### Relacioni i vlerësimit

Relacioni përmban proçedurën e ndjekur për vlerësimin e aktiveve për nxjerrje nga përdorimi, arsyet, efektin ekonomik të masave për riaftësimin e tyre dhe propozimin përkatës. Relacioni hartohet në tre kopje dhe nënshkruhet nga kryetari i komisionit të vlerësimit.

**Dhënia në përdorim/tjetërsimi i aktiveve të panevojshme dhe/ose nxjerrja jashtë përdorimit të aktiveve:**

Aktivet afatgjata që pas vlerësimit konsiderohen të panevojshme përkohësisht për njësinë në një periudhë të mëvonshme të funksionimit të saj (në rast ndryshimi të objektivave afatmesme ose afatshkurtër të njësisë), por që mbeten në gjendje përdorimi, mund të jepen në përdorim të përkohshëm në rend shterues (nga a në c):

a) jepen për përdorim të përkohshëm brenda njësisë publike (nga qendra në njësi shpenzuese dhe anasjelltas).

b) jepen për përdorim të përkohshëm pa pagesë në njësi të tjera të qeverisjes së

përgjithshme. Nuk i nënshktrohen kësaj kërkese njësitë e sektorit publik sipas nenit 3, pika 2 dhe 3 të ligjit 10296, datë 8.10.2010;

c) jepen me qera në njësi jashtë sektorit të qeverisjes së përgjithshme[15] sipas kuadrit ligjor në fuqi.

a) Aktivet afatgjata që konsiderohen të panevojshme për njësinë në një periudhë të mëvonshme të funksionimit të saj (në rast mbylljeje/shkrirjeje të njësisë, ndryshimi të misionit apo objektivave afatgjatë të njësisë), por që mbeten në gjendje përdorimi mund të jepen në rend shterues (nga a në b).
b) transferohen pa pagese në një njësi tjetër publike brenda sektorit të qeverisjes së përgjithshme. Konfirmimi zyrtar nga njësia përfituese vërteton përfundimin e transaksionit;
    a. shiten në formën e ankandit publik.

Aktivet që pas vlerësimit nxirren jashtë përdorimit, kur mund të përdoren si vjetërsira/mbeturina/materiale të riciklueshme, hiqen nga rregjistri i aktiveve në përdorim, bëhen hyrje në magazinë dhe u shiten me ankand ndërmarrjeve që i grumbullojnë (me përjashtim të rasteve kur sipas rregullave të shëndetësisë duhet të asgjësohen), kurse të tjerat asgjësohen nga komisioni i nxjerrjes nga përdorimi duke ndryshuar formën e tyre fillesare, groposur ose djegur.

**Proçesverbali për dhënien në përdorim/tjetërsimin e aktiveve dhe nxjerrjen jashtë përdorimit të aktiveve**

Hartohet nga komisioni për nxjerrjen nga përdorimi në tre kopje, ku përshkruhet proçedura e ndjekur sipas rastit për cdo aktiv lidhur me dhënien në përdorim ose tjetërsimin e tyre, ose nxjerrjen jashtë përdorimit dhe destinacionin përfundimtar të aktiveve, dhe nënshkruhet nga të gjithë anëtarët e komisionit.

**Përgjegjësitë për nxjerrjen nga përdorimi ose tjetërsimin e aktiveve të panevojshme**

Makineritë dhe pajisjet nxirren nga përdorimit me miratimin e:

a) Titullarit të njësisë publike për aktive të tilla si: Sistemime dhe rregullime të tokave; Prita mbrojtese e të ngjashme; Mure rrethuese; Terrene sportive; Rrugë, rrjete (përfshi rrjetin kompjuterik) dhe vepra ujore, Mjete Transporti; Sisteme të teknologjisë dhe informacionit me shtrirje kombëtare, Instalime teknike e pajisje me vlerë materiale dhe rëndësi të konsiderueshme për realizimin e objektivave të njësisë publike; Aktive afatgjata jomateriale si studime dhe kërkime.

b) Për aktivet e përmendura në paragrafin e mësipërm, në përdorim të shoqërive tregetare me kapital tërësisht shtetëtor ose ku shteti ka paketën kontrolluese, Titullari i njësisë publike, në kuptim të këtij udhëzimi, konsiderohet kreu i njësisë publike qendrore ose vendore që zotëron apo kontrollon shoqërinë në fjalë. Miratim paraprak kërkohet nga këshillat mbikëqyrëse të shoqërive tregetare.

Instalime teknike, pajisje, instrumente dhe vegla pune, nxirren jashtë përdorimit me miratimin e:

a) Nëpunësit Autorizues të njësisë publike për një emërtesë të caktuar nga Titullari i Njësisë Publike;

b) Nëpunësit Autorizues të njësisë së vartësisë, që sipas shkallës hierarkike raporton direkt tek Nëpunësi Autorizues i njësisë publike, për pajisje dhe instrumente të tjera.

Inventar specifik sensitiv ose me vlerë të konsiderueshme dhe ndërtime të përkohshme nxirren jashtë përdorimit me miratim të Nëpunësit Autorizues të njësisë publike sipas përcaktimeve të Titullarit të Njësisë.

Aktivet afatshkurtra si inventari i imët, ambalazhet, materialet dhe mallrat nxirren jashtë përdorimit me miratimin e Nëpunësit Autorizues të nivelit të dytë, sipas përcaktimeve të Nëpunësit Autorizues të njësisë publike.

Këshilli i Lartë Gjyqësor, në bazë të aktëve ligjore e nënligjore për MFK, po punon për hartimin e rregullores së menaxhimit të aktiveve në sistemin gjyqësor, ku do të përcaktojnë rregulla të hollësishme për nxjerrjen nga përdorimi të llojeve të ndryshme të aktiveve.

## AKTIVITETI 6: SKENARË MBI MENAXHIMIN E AKTIVEVE (MARRJA NË DORËZIM DHE BËRJA HYRJE, INVENTARIZIMI PERIODIK, PROÇEDURA E NXJERRJES NGA PËRDORIMI)

**Udhëzime**

Qëllimi:

Mbështetja dhe përmisimi i njohurive, të nëpunësit të buxhetit dhe financës, për rolin e tij , në menaxhimin dhe ruajtjen e aktiveve, në gjykatë.

Udhëzime:

4. Të kërkojmë nëpunësve të buxhet financës, të lexojnë materialet e shpërndara, me pas hapjen e një diskutimi, mbi programimin, zbatimin, monitorimin dhe raportimin.
5. Ndarjen e pjesëmarrësve në grupe të ndryshme, duke i orientuar për një nga proceset e mësipërme (vlerësimi i aktiveve, nxjerrja nga përdorimi i aktiveve).
6. Orientoni një diskutimi në lidhje me përgjigjet e secilit grup, duke i ndarë ato përpara auditorit.

**Burimet dhe referencat:** Materialet e shpërndara dhe baza ligjore përkatëse.

**Kohëzgjatja e temës:** 90 minuta

## KREU I GJASHTË: ZBATIMI,MONITORIMI DHE RAPORTIMI MBI BUXHETIN

*Zbatimi*

Në kreun 1, kemi shpjeguar konceptet e efikasitetit dhe efektshmërisë.

Përsëritje - Çfarë kuptojmë me secilin prej tyre?

- Efikasiteti
- Efektshmëria

Efikasiteti i referohet marrëdhënieve midis burimeve në dispozicion dhe produktit që realizohet në fund të një procesi. Duke qenë se menaxherët janë përgjegjës për procesin, siç u shpjegua edhe më lart, pra, si për burimet ashtu edhe për arritjen e objektivave për të qenë efikasë, ata janë të interesuar që me burimet që zotërojnë, të arrijnë sa më shumë objektiva, apo të jenë sa më afër objektivit, kur ai është një i vetëm. Në një kuptim më praktik, efikasiteti ka të bëjë me realizime sasiore.

Efektshmëria, nga ana tjetër, i referohet asaj se sa të suksesshme kanë qenë objektivat që janë arritur. Një institucion është i efektshëm, kur jo vetëm janë përfunduar të gjitha veprimtaritë që çojnë në përmbushjen e objektivave, por ato edhe janë realizuar cilësisht shumë mirë. Shihet qartë që efektshmëria ka të bëjë me cilësinë e realizimit. Duke iu referuar gjykatës, mund të themi që menaxhimi i burimeve ka qenë i efektshëm, nëse gjatë gjithë proceseve gjyqësore dhe veprimtarive të tjera të gjykatës, janë zbatuar saktësisht të gjitha aktet ligjore në fuqi gjatë përmbushjes së veprimtarisë, pra, produkti i gjykatës është tërësisht i përshkuar nga nevojat e ligjit.

**Efikasiteti dhe efektshmëria në përdorimin e buxhetit në gjykatë duhet të shihen të lidhura ngushtë me efikasitetin dhe efektshmërinë e vetë gjykatës.**

Efikasiteti në gjykatë mund të shihet si raporti i çështjeve të realizuara me burimet që ajo disponon: njerëzore, materiale dhe financiare.

Kjo do të thotë që burimet financiare që i janë alokuar gjykatës duhet të orientohen qartë në drejtim të veprimtarisë kryesore të saj, që është procesi gjyqësor.

Objektivi i gjykatës është të mbyllë çështje gjyqësore gjatë vitit fiskal. Llogaritja e nevojave buxhetore është kryer duke u mbështetur në standardet e përkohshme të përllogaritura nga Zyra e Administrimit të Buxhetit Gjyqësor (ZABGJ) për shpenzimet e nevojshme për mbylljen e këtyre çështjeve. Në tabelën më poshtë do të gjeni një shembull të disa standardeve të shpenzimeve.

| Nr. | Zërat e analizuar | Njësia/Mjëlek | Parashikimi i buxhetit për 2018 |
|---|---|---|---|
| 1 | Energji elektrike | lekë/metra katror/vit | 1.12 |
| 2 | Shpenzime avokatie | lekë/çështje penale/vit | 0.88 |
| 3 | Kancelari | lekë/çështje/vit | 0.17 |
| 4 | Letër | lekë/çështje/vit | 0.14 |
| 5 | Materiale pastrimi | lekë/metra katror/vit | 0.113 |
| 6 | Shpenzime mirëmbajtje ndërtese | lekë/metra katror/vit | 0.169 |
| 7 | Mirëmbajtje e pajisjeve elektronike | lekë/gjyqtar/vit | 96.41 |
| 8 | Toner | lekë/çështje/vit | 0.24 |
| 9 | Shpenzime poste | lekë/çështje/vit | 0.46 |
| 10 | Shpenzime telefoni fikse | lekë/gjyqtar/vit | 23.0 |
| 11 | Shpenzime transporti | lekë/gjyqtar/vit | 169.41 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1<br>2 | Shpenzime udhëtimi/dieta | lekë/gjyqtar/vit | 95.0 |
| 1<br>3 | Ujë | lekë/metra<br>katror/vit | 0.15<br>4 |

Në përfundim të përdorimit të fondeve, bëhet analiza e përdorimit të tyre, kjo e detajuar sipas zërave. Nëse ekzekutimi i buxhetit gjatë vitit ka një përdorim të lartë të tij dhe ka qenë pa devijime, atëherë mund të themi se ky buxhet është përdorur në mënyrë efikase dhe i ka shërbyer qëllimit të realizimit të efikasitetit të gjykatës. Një buxhet i përdorur në mënyrë të tillë, patjetër që do të ketë ndikim në realizimin e numrit të çështjeve të planifikuara për t'u kryer në gjykatë.

*Po për sa i përket efektshmërisë në gjykatë?*

Edhe efektshmëria mund të shihet në dy këndvështrime: efektshmëria e gjykatës dhe efektshmëria e fondeve të përdorura.

Efektshmëria e gjykatës, referuar përkufizimit, mund të shihet në këndvështrimin që çështjet gjyqësore kanë ndjekur të gjitha rrugën ligjore, si në procedurat e ndjekura, ashtu edhe në zbatimin e ligjit material. Çfarë kuptojmë me realizimin me efektshmëri të procedurave?

Të respektohen të gjitha procedurat e përcaktuara në Kode, pa shmangur asnjë prej tyre (kryerja e vlerësimeve nga ekspertët, nëse është e nevojshme, përkthimi i materialeve, etj.).

Një tregues tjetër mund të jetë edhe numri i dosjeve të kthyera për rigjykim. Efekti fundor i zhvillimit të një procesi të efektshëm në gjykatë do të jetë rritja e besimit të publikut te gjykatat shqiptare.Aq më tepër, bashkuar kjo edhe me një zbatim korrekt të ligjit material.

Çfarë është efektshmëria në zbatimin e buxhetit? Në të njëjtën mënyrë, përdorimi me efektshmëri i fondeve nënkupton zbatimin korrekt të ligjit në kryerjen e prokurimeve. Zbatimi korrekt i ligjit do të sjellë në fakt kursim dhe cilësi të produkteve dhe shërbimeve të prokuruara.

*Monitorimi*

Sistemi dhe komponentët e tij të veçantë mund të vlerësohen nëpërmjet procesit të vazhdueshëm të monitorimit dhe nëpërmjet një sistemi vlerësimesh të rastësishme.

*Monitorimi është tërësia e proceseve të rishikimit të veprimtarisë së një institucioni, i cili synon të ofrojë garanci të arsyeshme se aktivitetet e kontrollit funksionojnë sipas qëllimit për të cilin janë krijuar dhe mbeten efikase me kalimin e kohës.*

Në kryerjen e monitorimit, titullari i njësisë, nëpunësi autorizues dhe menaxherët e tjerë, duhet t'i kushtojnë vëmendje gjendjes së MKF-së dhe objektivave të arritura. Procedurat e vendosura për monitorimin duhet të jenë në përputhje me kulturën e institucionit dhe me rregullat e brendshme të vendosura, si dhe të garantojnë pajtueshmëri me rregullat.

Vlerësimi i vazhdueshëm i sistemit të kontrollit të brendshëm dhe komponentëve të tij duhet të jetë detyrë e titullarit të njësisë, nëpunësit autorizues dhe menaxherëve të tjerë. Ky vlerësim mund të kryhet, ose nëpërmjet monitorimit të vazhdueshëm të komponentëve të sistemit të kontrollit, ose nëpërmjet mekanizmave individuale të kontrollit dhe zbatimit të tyre gjatë punës së përditshme. Gabimet, parregullsitë dhe defektet e identifikuara nga titullari ose nga personeli, mund të jenë një burim shumë i mirë të dhënash mbi cilësinë dhe efikasitetin e sistemit të kontrollit të brendshëm. Monitorimi duhet të garantojë se të gjitha problemet e identifikuara trajtohen që në momentin në të cilin zbulohen, por edhe se rezultatet dhe rekomandimet e auditimit të brendshëm apo vetëvlerësimit merren në konsideratë dhe analizohen nga ana e titullarit.

Vlerësime periodike të shkëputura të sistemit të kontrollit të brendshëm nëpërmjet metodave të ndryshme të vetëvlerësimit, të tilla si: pyetësorë, apo tryeza pune vlerësimi, janë të rekomandueshme. Vlerësime periodike të pavarura dhe objektive të kontrollit të brendshëm duhen zhvilluar po ashtu nga audituesit e brendshëm. Duhet theksuar që veprimtaria e auditit të brendshëm nuk është pjesë e sistemit të menaxhimit dhe kontrollit financiar. Funksioni i auditimit të brendshëm rregullohet me ligjin për auditimin e brendshëm në sektorin publik.

*Rolet në procesin e monitorimit*

**Personeli** - Fokusi parësor i personelit duhet të jetë monitorimi i vetë punës së tyre, për t'u siguruar se e kanë kryer atë në mënyrën e duhur. Ata duhet të korrigjojnë gabimet që arrijnë t'i

kapin, para se puna e tyre të përcillet për shqyrtim në nivelet më të larta. Personeli duhet të trajnohet lidhur me aktivitetet e kontrollit të brendshëm dhe të nxiten të jenë të vëmendshëm ndaj parregullsive e t'i raportojnë ato. Për shkak të përfshirjes së tij në detajet e punës së përditshme, personeli është në pozitë më të favorshme për të zbuluar çfarëdo problemi që ekziston në aktivitetet e kontrollit. Menaxheri duhet gjithashtu t'i kujtojë personelit që të mbajë shënim të gjitha ndryshimet që ndodhin në mjedisin e tyre më të afërt, të brendshëm, ose të jashtëm, që të identifikojnë çdo rrezik, si dhe të raportojnë çdo sugjerim për mundësi përmirësimi.

**Menaxherët e nivelit të ulët** - Mbikëqyrja është një element thelbësor i monitorimit. Përgjegjësit e sektorëve duhet të monitorojnë të gjitha veprimtaritë dhe transaksionet që ndodhin në sektorët e tyre, për të garantuar se:

- Punonjësit po i zbatojnë përgjegjësitë e ngarkuara me efektshmëri;
- Aktivitetet e kontrollit po funksionojnë siç duhet;
- Mjedisi i auditimit në sektor është i përshtatshëm;
- Komunikimi është i hapur dhe i mjaftueshëm;
- Rreziqet dhe shanset identifikohen dhe gjejnë trajtimin e duhur;
- Njësia po i arrin objektivat e vendosur.

**Menaxherët e nivelit të mesëm** (drejtorët dhe drejtorët e përgjithshëm) - Ata duhet të vlerësojnë se sa mirë funksionojnë kontrollet që ata mbulojnë në të gjithë sektorët/ drejtoritë e njësisë ku punojnë, si dhe sa mirë sektorët monitorohen nga menaxherët përkatës. Fokusi i këtyre menaxherëve do të jetë i ngjashëm me atë të menaxherëve të nivelit të ulët, por ai përfshin të gjithë ata sektorë/drejtori, për të cilët ata mbajnë përgjegjësi.

**Menaxherët e nivelit të lartë** (titullarët e njësive publike/ nëpunësit autorizues) - Duhet të kenë në vëmendje të veprimtarive të tyre monitoruese, departamentet kryesore të njësisë. Për shkak të këtij fokusi më të gjerë, monitorimi nga menaxherët e lartë duhet të përqendrohet veçanërisht në arritjen e qëllimeve të njësisë. Drejtuesit e lartë duhet të monitorojnë gjithashtu rreziqet dhe shanset që ekzistojnë, në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm, të cilat mund të sugjerojnë nevojën e ndryshimeve në planet e njësisë. Titullari duhet të marrë masat e duhura

për t'iu përgjigjur rezultateve të monitorimit. Për shembull, titullari mund të vendosë të caktojë objektiva dhe qëllime të reja, për të shfrytëzuar shanset e identifikuara rishtazi, mund ta këshillojë dhe orientojë personelin për të korrigjuar gabimet procedurale, apo mund t'i përshtatë aktivitetet e kontrollit me qëllim minimizimin e rreziqeve.

*Reagimi ndaj dobësive të identifikuara*

Për të reaguar në kohën dhe mënyrën e duhur ndaj dobësive të identifikuara, duhet të ekzistojnë politika dhe procedura të caktuara. Të gjitha rezultatet e monitorimeve të kryera, përfshirë edhe të metat e zbuluara gjatë monitorimit të vazhdueshëm, gjatë vlerësimeve të rastësishme apo gjatë auditimit të brendshëm, duhet t'u raportohen drejtuesve, që ata të mund të marrin masat e nevojshme për t'iu dhënë zgjidhje problemeve të identifikuara. Titullari dhe/ose Nëpunësi Autorizues, që kanë mundësinë të marrin masat e nevojshme, duhet të organizojnë brenda afateve të caktuara, marrjen e të gjithave masave të nevojshme e të mundshme për t'i korrigjuar apo për t'i zgjidhur brenda afateve të përcaktuara problemet e evidentuara.

## KËRKESAT BAZË

Në fushën e monitorimit të sistemeve të MKF-së, titullari i njësisë duhet të garantojë, sa vijon:

- Krijimin e një sistemi për monitorimin e menaxhimit financiar dhe kontrollit;
- Vlerësime periodike të sistemeve të MKF-së;
- Vendosjen e linjave të qarta të raportimit te nëpunësi autorizues dhe ky i fundit te titullari i njësisë, lidhur me funksionimin e sistemit të MKF-së;
- Marrjen e informacioneve të përshtatshme dhe në kohën e duhur, lidhur me të metat e zbuluara në sistemin e menaxhimit dhe kontrollit financiar;
- Krijimin e një sistemi për marrjen e masave korrigjuese dhe raportimin e rezultateve;
- Kryerjen e vlerësimeve të pavarura dhe objektive mbi sistemin e MKF-së nga audituesit e brendshëm;

- Shqyrtimin e gjetjeve të audituesve të brendshëm dhe e jashtëm.

Sipas përcaktimeve të bëra në leksionet e mëparshme, mbi nivelet e menaxhimit, kemi përcaktuar se Kancelari i gjykatës i përket nivelit të lartë të menaxhimit. Detyra kryesore e këtij niveli menaxherial është:

Arritja e objektivave brenda afateve të përcaktuara dhe brenda kufijve të buxhetit të caktuar.

Për përmbushjen e kësaj detyre, duhet ekzekutuar buxheti në dispozicion, duke e monitoruar atë në vazhdimësi.

Në rolin e tij menaxherial, Kancelari i gjykatës duhet të ketë njohuri të plotë mbi skemën e objektivave vjetore dhe ndarjen e buxhetit, sipas veprimtarive që do të kryhen për përmbushjen e këtyre objektivave. Gjithashtu, në këtë skemë përcaktohen edhe afatet kohore për realizimin e çdo veprimtarie.

Programi i veprimtarive që do të kryhen gjatë vitit duhet t'u bëhet me dije të gjitha grupeve që do të merren me ekzekutimin e buxhetit vjetor.

Që në fillim të vitit, të gjithë duhet të njihen me veprimtaritë që do ndërmerren në gjykatë përgjatë vitit, si dhe me kohën e kryerjes së tyre, së bashku me buxhetet në dispozicion. Gjithashtu, kjo skemë duhet të plotësohet edhe me personat/njësitë që do të kenë përgjegjësinë për kryerjen e këtyre veprimtarive. Njohja me veprimtaritë vjetore dhe buxhetet në dispozicion krijon përgatitjen e duhur dhe pritshmërinë e realizimit të objektivave.

Në programin e tij, Kancelari duhet të ketë patjetër ndjekjen e ekzekutimit dhe monitorimit të buxhetit. Qëllimi kryesor i ekzekutimit të buxhetit është të bëhet një shpërndarje e autorizuar e buxhetit të miratuar. Përdorimi i këtij buxheti të autorizuar të lejon të monitorosh shpenzimet.

*Cilat janë arritjet nëse përdor një buxhet të autorizuar?*

- Të sigurojë një qasje të përshtatshme për të arritur qëllimet dhe objektivat buxhetore, të vendosura që në hartimin e projektbuxhetit. Të mos harrojmë që projektbuxheti fillon me Deklaratën e Politikës së Programit, përcaktimin e objektivave dhe programeve, si dhe përcaktimin e veprimtarive konkrete, përmes të cilave do të përmbushen objektivat.

- Të sigurojë që fondet të shpenzohen vetëm për veprimtaritë e miratuara. Gjatë fazës së hartimit të projektbuxhetit, të gjitha veprimtaritë kostohen dhe përbëjnë bazën se si do të ekzekutohet buxheti vjetor.

- Të sigurojë kujdestarinë e nevojshme mbi burimet financiare që i janë besuar gjykatës. Përgjegjësia për ekzekutimin e buxhetit i takon sektorit të buxhetit dhe financës së gjykatës. Ata mbajnë përgjegjësinë për shpenzimet dhe produktet e programit. Përgjegjësia për monitorimin qëndron, si te Kancelari, ashtu edhe te nëpunësi autorizues i gjykatës.

*Si realizohet monitorimi i buxhetit nga Kancelari?*

- Së pari, Kancelari duhet të shtojë në programin e tij të punës detyrën e ndjekjes së buxhetit. Kjo do të thotë që ai duhet të ketë informacion mbi shpenzimin progresiv të buxhetit të gjykatës së tij.

- Kancelari do ta sigurojë këtë informacion nga punonjësi i buxhetit.

- Kancelari duhet të ketë pasqyrën e buxhetit të gjykatës të ndarë në zërat kryesorë, si: paga e kontribute për sigurime, shpenzime operative, shpenzime kapitale, etj.

- Së dyti, ai/ajo duhet të ketë një kopje të regjistrit të prokurimeve.

- Së treti, ai/ajo duhet të vlerësojë raportin mujor dhe raportin progresiv të shpenzimeve.

Në vlerësimin e raportit të shpenzimeve duhet bërë një analizë e plotë, kur realizohet raporti 4-mujor i monitorimit. Raporti 4-mujor i monitorimit është detyrim për t'u paraqitur në institucionin qendror buxhetor dhe në Ministrinë e Financave.

Ky raport hartohet, si nga këndvështrimi i vlerës, ashtu edhe i sasisë, pra, shoqërohet me shpjegime të plota mbi realizimin e përdorimit të fondeve në vlerë, por gjithashtu kërkon edhe shpjegime në kuptimin sasior, pra, cilat janë zërat që janë realizuar, si ndikojnë ato në plotësimin e objektivave, cilat zëra nuk janë realizuar, shkaqet e mosrealizimit, etj.

Këto vlerësime i bëhen me dije institucionit qendror, nëpërmjet raportit 4-mujor të monitorimit. Shpjegimet duhet të jenë të qarta dhe të shprehin problemet me të cilat mund të jetë përballur gjykata.

Ky është momenti kur Kancelari duhet të bëjë analizën e monitorimit të fondeve. Ai duhet të shohë trendin e shpenzimeve dhe të bëjë vlerësimet përkatëse për përdorimin e fondeve, deri në fund të vitit.

Në përfundim të kësaj analize, rezultatet e ekzekutimit të buxhetit mund të jenë,si vijon:

1. *Buxheti 4-mujor është ekzekutuar shumë mirë dhe është përdorur në përputhje me veprimtaritë e programuara në fillim të vitit.* Ky është rasti më i mirë i përdorimit të fondeve buxhetore në mënyrë efikase dhe të efektshme. Pavarësisht këtij rezultati, Kancelari duhet të vazhdojë ta monitorojë ekzekutimin e buxhetit në vijimësi.

2. *Buxheti 4-mujor ka rezultate të ulëta ekzekutimi*. Kjo situatë, në pamje të parë, tregon për përdorim joefikas të fondeve buxhetore, por, ajo duhet analizuar në mënyrë të detajuar. Nëpërmjet analizës, përcaktohet shkaku i këtij realizimi dhe më tej, merren vendimet e duhura për periudhën në vijim. Pra, vlerësohet rreziku dhe përcaktohen masat për uljen apo eliminimin e tij.

3. *Buxheti 4-mujor është realizuar 100%* dhe ka pasur situatë buxhetore ku është tejkaluar për ndonjë zë të shpenzimeve. Edhe në këtë rast, ka nevojë për një analizë të plotë në monitorimin e buxhetit. Pavarësisht efikasitetit të lartë, buxheti duhet të jetë edhe i efektshëm, pra, të përdoret për veprimtarinë e caktuar. Gjithsesi, natyra fleksibël që ka buxheti i shtetit, të lejon të kryesh ndryshimet e nevojshme në disa zëra shpenzimesh, në përputhje me një situatë konkrete të krijuar. E rëndësishme është që ndryshimet të jenë kryer me vendimmarrjet përkatëse, pra, nga këshilli i gjykatës. Edhe kjo situatë e përdorimit të plotë të buxhetit që shkakton nevojën për buxhet shtesë, kërkon një analizë të prirjes së përdorimit të buxhetit deri në fund të vitit. Nëpërmjet kësaj analize, gjykata njofton në kohën e duhur organet eprore për nevojën buxhetore shtesë, që ka lindur në mënyrë të menjëhershme. Kjo jep mundësi për zgjidhjen e problemit përtej kufijve të gjykatës.

Pavarësisht se në cilën prej situatave të mësipërme ndodhet gjykata, në përfundim të monitorimit 4-mujor, Kancelari bën rekomandimet konkrete për punonjësin e buxhetit, apo edhe për sektorë të tjerë. Rekomandimet e bëra duhet të përfshijnë:

- Afate për zbatimin e tyre.

- Informacion për të njoftuar këshillin e gjykatës mbi problemet e konstatuara dhe rekomandimet e bëra.
- Njoftimin e institucionin qendror buxhetor, në rastin e nevojës së buxheteve shtesë, për situata të paparashikuara që mund të kenë lindur.
- Evidentimin e rreziqeve në shërbimin gjyqësor, si shkak i përdorimit jo të efektshëm dhe joefikas, apo i situatave të paparashikuara.

Monitorimi i fondeve buxhetore bëhet edhe mbi baza 8-mujore ose vjetore.

Në fazat e përsëritura të monitorimit, sigurisht ndiqet e njëjta analizë, por duke mbajtur parasysh rekomandimet e dhëna në monitorimin e mëparshëm.

*Metodat e raportimit*

Elementi i katërt i auditimit të brendshëm ka të bëjë me çështje të informacionit dhe komunikimit. Komunikimi është shkëmbimi i informacioneve të dobishme ndërmjet punonjësve të të gjitha niveleve të njësisë publike, si horizontalisht ashtu edhe vertikalisht, si dhe ndërmjet njësive publike, për të mbështetur vendimet dhe për të koordinuar veprimtaritë.

Informacioni duhet t'i komunikohet stafit menaxhues dhe punonjësve të tjerë, në një formë të tillë dhe brenda një harku kohor që i ndihmon ata për të përmbushur përgjegjësitë e tyre. Komunikimi me taksapaguesit, furnitorët e shërbimeve, rregullatorët dhe palët e tjera të jashtme është gjithashtu thelbësor për një kontroll të brendshëm të efektshëm. Informacioni është baza e komunikimit që nevojitet për kryerjen e efektshme të detyrave të ngarkuara.

Rëndësia e kanaleve të informacionit dhe komunikimit, me të cilat informacionet transferohen, mund të shihet drejtpërdrejt në procesin e vendimmarrjes. Cilësia e një vendimi të marrë është e kushtëzuar nga cilësia e informacionit që merret lidhur me kohën, përshtatshmërinë, saktësinë dhe disponueshmërinë.

*Sistemet e menaxhimit të informacionit*

Institucionet kanë nevojë për informacion domethënës (të përshtatshëm) që është identifikuar, mbledhur, përpunuar dhe raportuar nga sistemet e informacionit. Informacioni domethënës përfshin informacion mbi industrinë, informacionin ekonomik dhe rregullator të përftuar nga burime të jashtme, si dhe informacion të gjeneruar nga brenda. Stafit menaxhues duhet t'i paraqiten raportet e nevojshme mbi performancën (përmbushjen e detyrave) e njësisë, në raport me objektivat e caktuara, për të bërë të mundur që ata të përmbushin përgjegjësitë e tyre me efikasitet dhe efektshmëri.

Zhvillimi ose rishikimi i sistemeve të informacionit duhet të bazohet në një plan strategjik për sistemet e informacionit, të lidhur me strategjinë e njësisë dhe që t'i përgjigjet përmbushjes së objektivave, si në nivel veprimtarie, ashtu edhe në nivel të objektivave të përgjithshme të mbarë njësisë publike. Mbështetja e menaxhimit për zhvillimin e sistemeve të nevojshme të informacionit duhet të shfaqet me angazhimin e burimeve të përshtatshme njerëzore dhe financiare. Informacioni është i dobishëm vetëm nëse arrin në kohën e duhur, përmban hollësi të mjaftueshme dhe është i dobishëm për përdoruesin.

## KREU I SHTATË: MENAXHIMI I RREZIKUT

Në vijim, përcaktohen parimet e përgjithshme të menaxhimit të rrezikut të brendshëm në institucionet publike.

*Strategjia e menaxhimit të rrezikut të njësisë publike*

1. Deklarata e politikës së menaxhimit të rrezikut: "I pranoj parimet e mëposhtme të Politikës së Menaxhimit të Rrezikut të Brendshëm në institucionin XXX, si dhe pranoj t'i përdor këto parime si orientime për politikën e brendshme të menaxhimit të rrezikut në Njësinë XXX".

2. Qëllimi i politikës së menaxhimit të rrezikut është: Identifikimi i fushave të rrezikut, vlerësimi i rrezikut dhe më tej eliminimi apo reduktimi i rrezikut në një nivel të pranueshëm, duke i kufizuar kostot sociale dhe financiare (postulati i kursimit) në minimumin e domosdoshëm.

3. Qëllimet përmbushen nëpërmjet:

   - Ngritjes së nivelit të ndërgjegjësimit të punonjësve të Institucionit XXX, lidhur me çështjet e menaxhimit të rrezikut.
   - Përkufizimit të fushave të rrezikut dhe të detyrave thelbësore në veprimtarinë e Institucionit XXX.
   - Monitorimit të qëndrueshëm të fushave të rrezikut.
   - Marrjes së masave për eliminimin apo pakësimin e rrezikut në një nivel të pranueshëm.

4. Procesi i menaxhimit të rrezikut:

   - Identifikimi, vlerësimi dhe menaxhimi i rrezikut janë të lidhura ngushtë me realizimin e qëllimeve të Institucionit XXX.

- Menaxhimi i rrezikut është një prej elementëve të ciklit të planifikimit dhe të marrjes së vendimeve.
- Përkufizimi i të gjitha fushave të rrezikut.
- Përdorimi i një metodike të unifikuar për identifikimin dhe analizën e rrezikut.
- Përdorimi i një metodike të unifikuar për raportimin e rrezikut.
- Funksionimi i procesit të vlerësimit dhe të kundërveprimit ndaj pasojave të rrezikut, që përfshin të gjitha njësitë që janë në varësi të Institucionit XXX.
- Kufizimi i rrezikut nëpërmjet marrjes në kohën e duhur të masave të përshtatshme korrigjuese e riparuese.
- Analiza e rrezikut është një proces i vazhdueshëm.

5. Detyrimet që lidhen me zbatimin e politikës së menaxhimit të rrezikut:
   - Detyrim i drejtuesve të njësive të veçanta është monitorimi dhe verifikimi periodik i rreziqeve që kërcënojnë përmbushjen e qëllimeve kryesore strategjike.
   - Personat përgjegjës për menaxhimin e rrezikut duhet të kenë kualifikimin e nevojshëm për identifikimin e rrezikut dhe për vlerësimin e tij.
   - Punonjësit kryejnë trajnime në fushën e përdorimit të metodikës së pranuar për identifikimin, analizën dhe menaxhimin e rrezikut.
   - Çdo veprim i punonjësve, i cili ka për qëllim marrjen përsipër të përgjegjësisë për rrezikun, do të mbështetet nga drejtuesit. Raportimi për çdo lloj ngjarjeje, si pozitive, ashtu dhe negative,është detyrim i çdo punonjësi.
6. Me qëllim garantimin e zbatimit të politikës së menaxhimit të rrezikut, përcaktohet procedura kuadër e menaxhimit të rrezikut.

*Procedura kuadër për menaxhimin e rrezikut të brendshëm*

Mënyra e përshkruar më poshtë do të jetë mënyra e veprimit në procesin e menaxhimit të rrezikut të brendshëm.

- Hartimi i planit vjetor të punës të institucionit XXX,
- Evidentimi i fushave themelore të funksionimit të institucionit XXX,
- Identifikimi i zonave të rrezikut, në kuadër të fushave të përcaktuara të veprimit,
- Përkufizimi dhe përshkrimi i këtyre rreziqeve,
- Vlerësimi i ndikimit të një rreziku të caktuar,
- Përkufizimi i probabilitetit që një rrezik i caktuar të ndodhë,
- Përgjigja ndaj rrezikut - masa parandaluese, duke përfshirë ato që tashmë janë zbatuar dhe ato që janë të domosdoshme në të ardhmen (të planifikuara),
- Caktimi i detyrave konkrete që lidhen me kundërveprimin ndaj një lloji të caktuar rreziku, për punonjës të caktuar të institucionit XXX,
- Përgatitja e hartës/regjistrit të rrezikut,
- Monitorimi dhe raportimi.

Metodologjia që përdoret në realizimin e pikave të përmendura më sipër, është si më poshtë:

*1) Hartimi i planit vjetor të punës së institucionit XXX*

Përgatitja e draftit përfundimtar të planit të punës për një vit të caktuar duhet të përfundojë, jo më vonë se një afat i përcaktuar pas marrjes së orientimeve nga Institucioni Qendror, lidhur me punën e njësisë për vitin në fjalë, e përcaktuar në Vendimin aktual nr. XX. Deri në këtë çast, institucioni XXX duhet të punojë, duke u mbështetur në projektin e planit të punës për vitin në fjalë, i cili duhet të jetë i hartuar dhe i pranuar nga titullari para përfundimit të vitit pararendës. Plani vjetor duhet të marrë parasysh detyrat kryesore dhe treguesit e vlerësimit të subjektit, të përcaktuara në Vendimin nr. XX të Institucionit Qendror, detyrat që burojnë nga

dispozitat ligjore, rekomandimet dhe porositë e dala pas kontrollit, etj. Gjithashtu, duhet të përfshijë të gjitha sferat më të rëndësishme të funksionimit të institucionit XXX. Detyrat e përcaktuara në planin e punës duhet të jenë të një natyre të përgjithshme në masën e duhur, të përmbajnë qëllime të qarta dhe të lexueshme (sasiore, tregues dhe kuota), si dhe të përmbajnë afatin e realizimit të tyre dhe emrat e punonjësve konkretë që mbajnë përgjegjësi për realizimin e tyre.

*2) Evidentimi i fushave kryesore të funksionimit të institucionit XXX*

Evidentimi i fushave kryesore të funksionimit të institucionit XXX bëhet duke u mbështetur në "hartën e proceseve të realizuara në institucionin XXX", e cila përkufizon dhe përshkruan detyrat reale të subjektit.

*3) Identifikimi i zonave të rrezikut në kuadër të fushave të veprimit*

Identifikimi i zonave të rrezikut në kontekstin e fushës së veprimit të Institucionit XXX konsiston në përcaktimin e rreziqeve, duke u bazuar në ndarjen e rreziqeve (për efekt ndihme):

1. Rreziqe të brendshme dhe rreziqe të jashtme;
2. Rreziqe në nivel subjekti dhe në nivel detyrash.

*4) Përkufizimi dhe përshkrimi i rrezikut*

Ky moment (kyç) përfshin procesin e identifikimit të rreziqeve të njohura gjerësisht, por edhe të rreziqeve të reja. Analiza ka për qëllim përshkrimin e rrezikut kaq mirë, saqë të jetë i mundur vlerësimi i tij, si dhe përzgjedhja e veprimeve të duhura. Rreziqet mund të klasifikohen në këndvështrimin e objekteve (ngjarjeve, deklaratave, etj.), por edhe të subjekteve (grupet e personave, ose të subjekteve).

Mund të dallojmë disa faktorë të rrezikut, që kanë ndikim në rezultatin e analizës,si p.sh.:

- Situata financiare e subjektit,
- Numri i punonjësve të subjektit dhe kualifikimet e tyre,

- Çështje të etikës në sjelljen e punonjësve,
- Presionet e jashtme mbi subjektin (p.sh. politike ose kriminale),
- Cilësia e normave ligjore,
- Ndryshimi i juridiksionit material ose territorial për funksionimin e subjektit,
- Ndryshimet në mënyrën e veprimit, ndryshimi i strukturës organizative, ose lëvizja e personelit,
- Ndryshimet e sistemeve informatike,
- Rezultatet dhe koha që ka kaluar nga kontrolli i mëparshëm i kryer mbi institucionin, apo nga auditimi i saj,
- Kushtet e punës në subjekt.

Në mënyrë që identifikimi i rrezikut të jetë objektiv, i thelluar dhe në një perspektivë afatgjatë, që të karakterizohet nga marrja sistematike dhe me një logjikë të caktuar të masave të ndryshme, duhet të respektohen parimet e mëposhtme:

- Identifikimi i rrezikut duhet të kryhet nga një ekip i posaçëm pune,
- Puna për këtë detyrë duhet të zhvillohet sistematikisht dhe me një plan të caktuar,
- Kriteret bazë duhet të konsiderohen si përparësi (p.sh, arritja e qëllimeve më të rëndësishme të subjektit),
- Identifikimi i rrezikut duhet të realizohet në lidhje të ngushtë me fushat në rrezik.

Gjithashtu, duhet të merren parasysh faktorët që e favorizojnë lindjen e një rreziku të caktuar, si p.sh:

- Dështimet në arritjen e qëllimeve në të kaluarën, mosrealizimi i detyrës, ose qëllimit, tejkalimi i shpenzimeve të planifikuara, mosrealizimi i planit të të ardhurave;
- Parregullsitë në të shkuarën: shpenzime të parregullta, cenimi i procedurave, shkelja e ligjit ose e rregulloreve të brendshme, shkelja e rekomandimeve të Kontrollit të Lartë

të Shtetit, etj.;

- Faktorët e rrezikut të lindur (të brendshëm): karakteri i veprimtarisë, madhësia e subjektit, numri i punonjësve, madhësia e pronës së paluajtshme, numri i transaksioneve, specifikat e territorit ku zhvillohet veprimtaria, etj.

5) *Analiza e ndikimit të rrezikut*

Duke analizuar ndikimin e një rreziku të caktuar, duhet të kemi parasysh se ky proces ka një natyrë subjektive vlerësimi, nëse kryhet nga një grup analistësh ose nga institucioni XXX.

I lartë: Zgjidhja e problemit do të kërkojë shumë kohë/burime. Shmangia e pasojave do të jetë shumë e vështirë, ndoshta e pamundur. Ai do të ketë ndikim thelbësor mbi njësinë dhe do të përbëjë një ngjarje të rëndësishme publike.

Mesatar: Zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë/burime mesatare. Shmangia e pasojave do të kërkojë kohë. Mund të ndodhë që të bëhet ngjarje publike.

I ulët: Zgjidhja e problemit do të kërkojë kohë, por problemi nuk do të shkaktojë dëme të përhershme. Nuk do të bëhet ngjarje publike.

*6) Përcaktimi i probabilitetit që rreziku të ndodhë*

Duke analizuar probabilitetin që një rrezik i caktuar të ndodhë, duhet të kemi parasysh gjithashtu se ky proces ka edhe një natyrë subjektive vlerësimi, nëse realizohet nga një grup analistësh, ose nga institucioni XXX.

Probabiliteti do të konsiderohet:

I lartë: Atëherë kur ka më shumë se 60% të gjasave se rreziku do të ndodhë, vetëm nëse ky nuk do të zvogëlohet (ose rreziku do të kristalizohet në formë sistematike, ose rutinë).

Mesatar: Kur gjasat janë më të larta se 10%, por më të ulëta se 60% që rreziku do të ndodhë, vetëm nëse nuk zvogëlohet (ose rreziku do të kristalizohet për shkak të situatave të jashtëzakonshme, ose rastësive).

I ulët: Kur gjasat janë më të ulëta se 10% që rreziku do të ndodhë, vetëm nëse ai nuk zvogëlohet (ose rreziku rrallë kristalizohet dhe shfaqja e tij do të jetë e izoluar). Grupimi i rreziqeve sipas ndikimit dhe probabilitetit të tyre duhet t'i japë mundësinë titullarit të institucionit XXX që të përcaktojë drejtimet parësore në marrjen e masave korrigjuese, si dhe të nxjerrë në pah kërcënimet reale në realizimin e detyrave dhe përmbushjen e qëllimeve të subjektit.

*7) Përgjigjja ndaj rrezikut*

Përgjigjja ndaj rrezikut bëhet përmes marrjes dhe planifikimit të masave korrigjuese, të cilat duhet të bazohen në dokumentet dhe në rregulloret e brendshme të institucionit XXX, të tilla si: vendimet, urdhrat e titullarit, porositë me shkrim që i janë drejtuar personelit të punës, por edhe masat e realizuara faktikisht që janë marrë deri në atë moment në segmente të ndryshme të punës së institucionit XXX. Nëse analiza e kryer tregon se masat e marra deri në atë moment janë të pamjaftueshme për minimizimin e një rreziku të caktuar, atëherë duhet të shqyrtohen dhe të pranohen procedura apo zgjidhje të reja, të cilat e çojnë rrezikun në një nivel më të ulët probabiliteti.

Por gjithashtu, duhet mbajtur parasysh se përgjigja ndaj rrezikut mund të marrë forma të ndryshme, si më poshtë:

- Transferimi - kalimi i rrezikut te një subjekt tjetër;
- Tolerimi - mundësi të kufizuara për veprim, p.sh., veprimet tepër të kufizuara që vijnë nga fusha e kompetencave, apo nga akti ligjor që parashikon përmbushjen e qëllimeve të caktuara; kosto të larta të pasojave të mundshme të kristalizimit të një rreziku të caktuar (mbikëqyrja e domosdoshme dhe monitorimi i institucionit XXX);
- Veprimi - linja më shpesh e ndjekur, qëllimi i të cilës është: dobësimi i rrezikut deri në një nivel të pranueshëm përmes veprimeve të ndërmarra nga vetë institucioni, përfshirë edhe ato të ndërmarra nga kontrolli i brendshëm, i cili i atribuohet një niveli të caktuar drejtimi, në përputhje me nivelin e kompetencave dhe me nivelin e ndikimit të një rreziku të caktuar.

*8) Caktimi i detyrave konkrete lidhur me përgjigjen ndaj një lloji të caktuar rreziku*

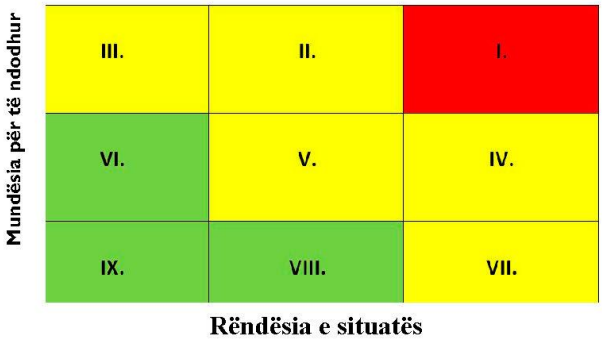
Caktimi i detyrave konkrete duhet të bëhet në përputhje me një qëllim dhe logjikë të caktuar, në lidhje me planin vjetor të punës, si dhe me rregulloret e udhëzimet e brendshme që rregullojnë fushën e veprimit të strukturave të ndryshme organizative dhe të punonjësve të tyre. Duhet të udhëhiqemi gjithashtu nga parimi i shmangies së shkrirjes së përgjegjësive, nëpërmjet ngarkimit të një detyre te një grup punonjësish, që është më i madh sesa grupi i mjaftueshëm për atë detyrë.

Pas përmbushjes së kësaj etape të procesit të analizës dhe menaxhimit të rrezikut, duhet të kryhet një përmbledhje sistematike e konstatimeve, përfundimeve dhe qëllimeve të deritanishme, në formë tabele, sipas modelit tëmëposhtëm.

*9) Krijimi i matricës së rrezikut*

Hartimi i një diagrami që grupon rreziqe të ndryshme sipas ndikimit të tyre, në raport me probabilitetin që ato të ndodhin (pra, një hartë/matricë rreziku) është metoda më e thjeshtë që tregon në formë grafike ato fusha të veprimtarisë së institucionit XXX, për të cilat duhet të tregojë vëmendje të veçantë drejtoria përkatëse e subjektit. Matrica e rreziqeve përftohet duke ndjekur modelin e mëposhtëm:

MATRICA PËR VLERËSIMIN E RREZIKUT




Harta/Matrica e rrezikut përcakton zonat e rrezikut, me peshë dhe ndikime të ndryshme. Mund të veçohen 9 zona të tilla:

I. Zona me përparësi absolute, që kërkon kontrollin e përhershëm të institucionit XXX,

II. Zonë me rëndësi të madhe, që kërkon mbikëqyrje të vazhdueshme;

III. Zonë me rëndësi të madhe, por që ka pak të ngjarë të ndodhë - kontrolli ciklik;

IV. Zonë me rëndësi të madhe, që kërkon kontroll të vazhdueshëm nga ana e nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit;

V. Zonë me rëndësi, që kërkon mbikëqyrje ciklike të nivelit të mesëm dhe të ulët të menaxhimit;

VI. Zonë potencialisht e rëndësishme, por me pak probabilitet që të ndodhë;

VII. Zonë kërcënimesh jo shumë të rënda, që kërkon monitorimin në nivel punonjësish;

VIII. Zonë kërcënimesh pak të rënda, që kërkon vetëm mbikëqyrje sporadike dhe raportim në periudha kohore larg njëra-tjetrës;

IX. Zonë kërcënimesh thuajse të parëndësishme.

*10) Monitorimi dhe raportimi*

Kjo është një etapë që i jep titullarit të institucionit XXX liri të plotë në përzgjedhjen dhe vlerësimin e mjeteve e metodave të mbikëqyrjes mbi procesin e menaxhimit të rrezikut. Kjo liri është megjithatë, e kushtëzuar nga dy metoda themelore për garantimin e një kontrolli të efektshëm të rreziqeve. Këto janë:

- Sistemi i raportimit: Grupi për Çështjet e Menaxhimit të Rrezikut të Brendshëm, një herë në 6 muaj, përgatit një relacion me shkrim mbi punën e grupit, të cilin ia përcjell titullarit. Përveç kësaj, në situata kur ndodhin ngjarje të caktuara, të cilat kanë ndikim te Menaxhimi i Rrezikut të Brendshëm, çdo punonjës ka detyrimin për të informuar lidhur me këtë fakt Koordinatorin e Menaxhimit të Rrezikut të Brendshëm, ose eprorin e tij të drejtpërdrejtë. Në rastin e informimit të eprorit të drejtpërdrejtë, ky i fundit ka detyrimin të informojë lidhur me sa më sipër Koordinatorin.

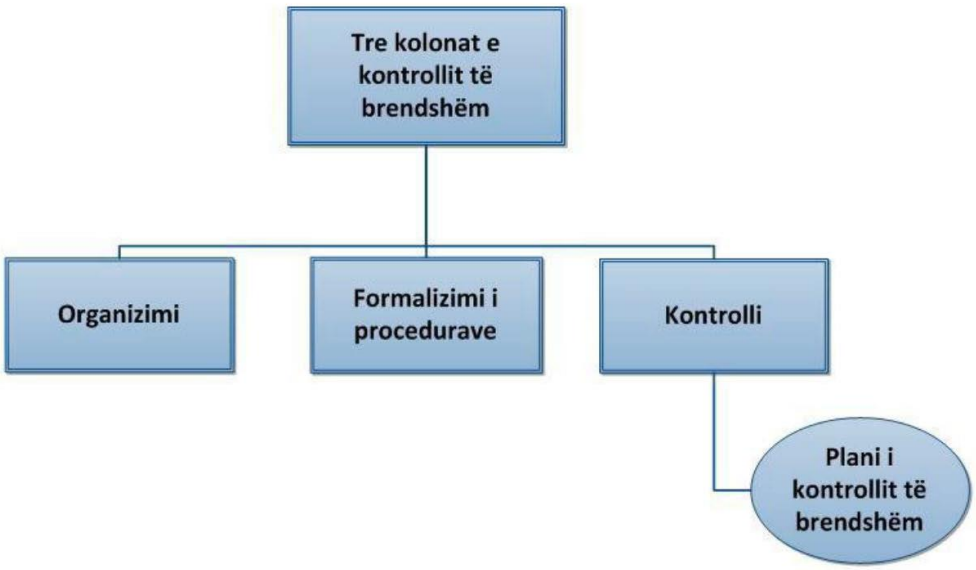
- Auditimi i brendshëm që kryhet nga struktura e posaçme në institucionin XXX.

*Koncepti i kontrollit të brendshëm financiar publik*

Njësitë Publike mbledhin dhe shpenzojnë fonde në emër të taksapaguesve. Taksapaguesit duhet të sigurohen se këto njësi i administrojnë fondet me kujdesin e duhur. Për ta arritur këtë, është zhvilluar dhe vënë në zbatim Sistemi i Kontrollit, i mbështetur në konceptin e Kontrollit të Brendshëm Financiar Publik (KBFP). Kontrolli i Brendshëm Financiar Publik është një term dhe koncept i zhvilluar nga Komisioni Evropian për të ndihmuar në të kuptuarit dhe vënien në zbatim të sistemeve të kontrollit, që janë të zhvilluara mirë dhe të efektshme. Një sistem i kontrollit të brendshëm mund të japë siguri të arsyeshme - jo absolute - për menaxhimin, në lidhje me arritjen e objektivave të njësisë publike. Siguri e arsyeshme do të thotë një nivel i kënaqshëm i besimit, sipas vlerësimeve të caktuara të kostove, përfitimeve dhe rreziqeve. Përcaktimi se sa e arsyeshme është siguria, kërkon gjykim menaxherial. Në ushtrimin e këtij gjykimi, menaxherët duhet të identifikojnë rreziqet e natyrshme në aktivitetet, programet dhe projektet e tyre, t'i vlerësojnë këto rreziqe dhe të përcaktojnë nivelet e pranueshme të rrezikut në rrethana të ndryshme. KBFP-ja është një pjesë integrale e menaxhimit të financave publike kombëtare, që lidhet me të gjithë buxhetin publik, në veçanti me të ardhurat dhe shpenzimet e qeverisë qendrore, duke përfshirë fondet e BE-së, si dhe fonde të tjera. KBFP-ja gjithashtu, përfshin harmonizimin qendror dhe koordinimin e MFK-së, si dhe AB-së. Ajo duhet të sigurojë që njësia publike arrin vlerën për para në mënyrë të ligjshme, të përshtatshme, etike dhe të përgjegjshme financiarisht.

*Plani i kontrollit të brendshëm*

Me termin kontroll të brendshëm kuptojmë instrumentet që i ndihmojnë menaxherët të jenë më të efektshëm dhe efikasë, ndërsa arrijnë të shmangin rreziqet kryesore, si p.sh.




tejkalimin e shpenzimeve, dështimet operacionale dhe shkeljet ligjore.

*Figura 5. Plani i kontrollit të brendshëm*

*Plani i kontrollit të brendshëm*

Plani i Kontrollit të Brendshëm është një instrument për përshkrimin dhe organizimin e aktiviteteve të kontrollit (kush, kur dhe si të kontrollosh), me qëllim menaxhimin e rreziqeve kryesore dhe dhënien e sigurisë së arsyeshme se objektivat dhe qëllimet do të realizohen.

Kontrollet duhet të sigurojnë:

- Autorizimet,
- Pajtueshmërinë ligjore,
- Ndarjen e detyrave,
- Plotësinë,
- Efikasitetin dhe efektshmërinë.

Nivelet e kontrollit të brendshëm:

- Titullari i institucionit: përcakton Planin e Kontrollit Kombëtar (p.sh., kontrolli i parave);
- Niveli qendror i kontrollit: ekzekuton Planin Kombëtar;

Drejtoritë vendore: përcaktojnë Planin e Kontrollit Vendor të përshtatshëm për strukturën vendore;

- Nivelet vendore të kontrollit: ekzekutojnë Planet Vendore dhe Kombëtare.

Nivel i Planit të Kontrollit të Brendshëm (shembull):

Këshilli i Lartë Gjyqësor

- Sekretari i Përgjithshëm përcakton objektivat strategjike dhe rreziqet kryesore për t'u kontrolluar;
- Drejtorët dhe Sekretari i Përgjithshëm finalizojnë Planin e Kontrollit Vjetor;
- Çdo gjykatë (e çdo niveli) do të zbatojë Planin e Kontrollit dhe rezultatet e kontrollit të shtetit.

Ndjekja e zbatimit të planit të kontrollit:

- Titullari i njësisë është përgjegjës për zbatimin e planit të kontrollit të njësisë.
- Titullari i njësisë duhet të kontrollojë nëse kontrollet janë realizuar plotësisht dhe nëse është respektuar kalendari.
- Titullari i njësisë duhet të shqyrtojë rezultatet e kontrollit.

## AKTIVITETI 7:TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Të vlerësohet se sa ka mësuar studenti mbi modulin e Buxhetit dhe Financës.

**Udhëzime:**

*Hapi i parë:* Individualisht, studentët i përgjigjen pyetjeve në testin për menaxhimin financiar (materiali që do t'u shpërndahet).

*Hapi i dytë:* Lektori i shqyrton përgjigjet e dhëna, duke përdorur çelësin e përgjigjeve, bashkëlidhur.

**Burime dhe referenca:** Testi për menaxhimin financiar dhe çelësi i përgjigjeve.

**kohëzgjatja e përafërt:** 60 minuta.

## AKTIVITETI 7: TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

**Material për pjesëmarrësit**

1. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK është e vërtetë për Menaxhimin dhe Kontrollin Financiar (MKF):

   a. MKF siguron një menaxhim të punës që është i përshtatshëm, etik, ekonomik, efikas dhe i efektshëm;

   b. MKF siguron një krahasim të punës me ligjet, rregullat, politikat, planet dhe procedurat;

   c. MKF mbron asetet dhe burimet e tjera nga humbjet që mund të shkaktohen nga keqmenaxhimi, shpërdorimi,si dhe parregullsitë dhe mashtrimi;

   d. MKF përqendrohet vetëm te përmirësimi i përgjegjshmërisë menaxheriale financiare për përmbushjen e objektivave të vendosur;

   e. MKF synon për një raportim financiar brenda afateve dhe monitorim të rezultateve të performancës;

2. Komponentët e Menaxhimit dhe Kontrollit Financiar përfshijnë:

   a. Menaxhimin, identifikimin,vlerësimin dhe monitorimin e rrezikut;

   b. Informimin dhe komunikimin, shkëmbimin e informacionit për të mbështetur vendimet dhe për të bashkërenduar aktivitetet;

   c. Aktivitetet e kontrollit, rregullat, procedurat dhe masat e marra për të reduktuar shkallën e rrezikut;

   d. Asnjë nga të mësipërmet;

   e. Të gjitha të mësipërmet.

3. Neni 39 i Ligjit Nr. 98/2016 përcakton:

a. Autoritetin e Kryetarit të Gjykatës lidhur me administratën gjyqësore;

b. Ngritjen e Këshillit të Gjykatës;

c. Parashikimin e përgjegjësisë së Kancelarit për administratën gjyqësore;

d. Përshkruan hierarkinë e administratës gjyqësore;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

4. Neni 4 i Ligjit Nr. 98/2016 parashikon shërbimet e mëposhtme të administratës gjyqësore:

a. Marrëdhëniet publike dhe me jashtë;

b. Financa dhe buxheti;

c. Menaxhimi i rrjedhës së çështjeve gjyqësore;

d. Si a, ashtu edhe b;

e. Si b, ashtu edhe c;

f. Të gjitha të mësipërmet.

5. Nëpunësi autorizues është përgjegjës për:

a. Të gjitha aktivitetet që lidhen me planifikimin, zhvillimin, ekzekutimin e buxhetit të
shtetit, si dhe me çështje të kontabilitetit të qeverisë;

b. Të vendosur synime e objektiva, identifikuar rreziqet që cenojnë përmbushjen e tyre në të gjitha nivelet e njësisë, si dhe për të ngritur një sistem të përshtatshëm dhe të efektshëm KBFP, në pajtim me kërkesat në ligje, akte nënligjore eudhëzime;

c. Të garantuar që MKF-ja dhe komponentët e efektshëm për menaxhimin e rrezikut ekzistojnë dhe po funksionojnë me efikasitet brenda njësisë;

d. Të zhvilluar dhe garantuar kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe kontrollin e brendshëm të buxheteve;

e. Respektimin e rregullave për menaxhimin financiar, mbajtjen e llogarive, hartimin e deklaratave financiare, dhe jep llogari para nivelit përkatës të nëpunësit autorizues;

6. Nëpunësi zbatues është përgjegjës për:

a. Zbatimin e rregullave për menaxhimin financiar, mbajtjen e llogarive dhe hartimin e deklaratave financiare;

b. Të vendosur synime dhe objektiva, për të identifikuar rreziqet që cënojnë përmbushjen e tyre në të gjitha nivelet e njësisë, si dhe për të ngritur një sistem të përshtatshëm dhe të efektshëm të KBFP-së, në pajtim me ligjet, aktet nënligjore dhe kërkesat në udhëzime;

c. Të garantuar që MKF-ja dhe komponentët e efektshëm për menaxhimin e riskut ekzistojnë dhe po funksionojnë me efikasitet brenda njësisë;;

d. Të zhvilluar dhe garantuar kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe kontrollin e brendshëm të buxheteve;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

7. Qëllimi kryesor i udhëzuesit për procesin e punës është:

a. Të përcaktojë qartazi rolet dhe detyrat brenda njësisë publike;

b. Të përcaktojë politikat lidhur me procesverbalet për autorizimet e lëshuara;

c. Të krijojë hartën e proceseve të brendshme të auditimit;

d. Të krijojë kuadrin e MKF-së;

e. T'i përmbahet kërkesave të parashikuara në nenin 21 të Ligjit për Menaxhimin e Sistemit të Buxhetit;

8. Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008, rregullon sa vijon:

a. Përgatitjen, shqyrtimin dhe miratimin e buxhetit;

b. Zbatimin, ndjekjen dhe shqyrtimin e buxhetit;

c. Të drejtat dhe kufizimet lidhur me huamarrjen, garancitë dhe format e tjera të burimeve;

d. Kontrollin e buxhetit, kontabilitetin, raportimin, inspektimin dhe auditimin;

e. Të gjitha të mësipërmet.

9. Përkufizimi më i mirë për njësinë shpenzuese është:

a. Njësia më e vogël organizative e njësive të përgjithshme qeveritare, për të cilën detajohen fondet buxhetore;

b. Fondi i shpërndarë në pajtim me klasifikimet e buxhetit, i detajuar në nivel njësie shpenzuese;

c. Përdorimi i një sasie dhe cilësie të caktuar kontributesh (*input-e*) përgjatë një afati të caktuar kohor, me koston më të ulët;

d. Tërësia e aktiviteteve të ndërmarra në kuadër të një programi për realizimin e një produkti (*output*);

e. Tërësia e sistemit të brendshëm të kontrollit.

10. Buxhet i programit afatmesëm do të thotë:

a. Tërësia e të ardhurave, shpenzimeve, fondeve të qeverisjes vendore e qendrore, si dhe e fondeve speciale, të miratuara me ligj nga ana e Kuvendit të Republikës së Shqipërisë;

b. Fondi i shpërndarë në pajtim me klasifikimet e buxhetit dhe e detajuar në nivel njësie shpenzuese;

c. Parashtrimi i planeve për shpenzimin e buxhetit përgjatë një periudhe 3-vjeçare, përmes lidhjes së drejtpërdrejtë që bëhet mes programeve dhe aktiviteteve, produkteve (output-et), objektivave të përcaktuar dhe synimeve të vendosura sipas politikave;

d. Një paketë aktivitetesh të realizuara nga njësia e qeverisjes së përgjithshme, të cilat menaxhohen me efektivitet dhe të gjitha së bashku kontribuojnë në nxjerrjen e produkteve të identifikueshme e të matshme, të cilat drejtpërdrejt ose tërthorazi, kontribuojnë në përmbushjen e objektivave dhe synimeve buxhetore;

e. Tërësia e aktiviteteve të ndërmarra në kuadër të një programi për realizimin e një produkti të caktuar.

11. Një nga karakteristikat e objektivave të politikave është se ata:

a. janë një etapë e caktuar e politikave;

b. janë saktësisht të matshëm në kohë, numër dhe kosto;

c. përmbushen gjatë PBA-së;

d. gjenden ndërmjet hapave që ndërmerren drejt realizimit të Synimit të Politikave;

e. janë të gjitha të mësipërmet.

12. Cila nga alternativat e mëposhtme nuk luan rol në miratimin e buxhetit të gjykatës:

a. Ministria e Drejtësisë;

b. Këshilli i Lartë Gjyqësor;

c. Këshilli i Gjykatës;

d. Grupi i Menaxhimit Strategjik;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

13. Kompanitë, shoqatat e organizatat që janë në konflikt të vazhdueshëm ose rastësor

interesi me veprimtarinë e gjykatës, nuk përfshijnë:

a. Bankat;

b. Firmat ligjore;

c. Listën e ekspertëve të miratuar nga gjykata;

d. Listën e OKB-së të kompanive të deklaruara se financojnë terrorizmin;

e. Kompanitë që janë dënuar me vendim të formës së prerë nga gjykata për të mos kryer aktivitete bamirësie.

14. Në kuadër të sistemeve të MKF-së, drejtuesi i organizatës/institucionit duhet të garantojë:

a. Ngritjen e një sistemi për masat riparuese dhe raportimin lidhur me rezultatet;

b. Realizimin e një vlerësimi të pavarur dhe objektiv të sistemit MKF nga audituesit e brendshëm;

c. Shqyrtimin e gjetjeve nga vlerësimet e auditit të brendshëm dhe të jashtëm;

d. Vetëm a dhe b;

e. Të gjitha të mësipërmet.

15. Arsyeja kryesore për zbatimin e buxhetit është:

a. Shpërndarja e autorizuar e buxhetit të miratuar;

b. Përcaktimi se kur do të realizohet secili nga aktivitetet;

c. Ngritja e sistemeve të MKF-së;

d. Siguria se punonjësit po i përmbushin me efektshmëri përgjegjësitë e tyre;

e. Komunikimi është i hapur dhe i mjaftueshëm.

16. Raporti 4-mujor i monitorimit:

a. Përfshin vetëm zyrën e buxhetit të KLGJ-së;

b. Është një detyrim për t'iu paraqitur institucionit qendror buxhetues dhe MF-së;

c. Është një detyrim për t'iu paraqitur Kuvendit;

d. Është një detyrim që gjykatat t'ia paraqesin KLGJ-së;

e. Kërkon vetëm shpjegime të natyrës cilësore të zërave që janë realizuar.

17. Treguesit e performancës duhet të realizohen:

a. Në çdo njësi;

b. Vetëm kur kërkohen nga parashikimi;

c. Vetëm kur e kërkon menaxhimi i rrezikut;

d. Kur identifikohen në planin strategjik;

e. Nuk zbatohen për menaxhimin financiar.

18. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK është pjesë e procesit të menaxhimit të rrezikut:

a. Përdorimi i një metodologjie të unifikuar për identifikimin dhe analizën e rrezikut;

b. Përdorimi i një metodologjie të unifikuar për raportimin e rrezikut;

c. Funksionimi i procesit për vlerësimin dhe reagimin ndaj pasojave të rrezikut, që përfshin të gjitha njësitë nën varësinë e njësisë XXX;

d. Identifikimi i masave të përshtatshme dhe në kohën e duhur për të reduktuar rrezikun;

e. Të gjitha të mësipërmet.

19. Gjykata juaj po fillon një projekt për një ndërtesë të re dhe ju ka caktuar ju në rolin e menaxherit të projektit. Gjatë takimeve të para me palët e përfshira, ndërgjegjësoheni mbi një sërë rreziqesh që përbëjnë shqetësim. Megjithatë, ende nuk është trajtuar çështja e menaxhimit të rrezikut. Cila është gjëja e parë që duhet të bëni, për të adresuar rreziqet që cenojnë projektin?

a. Hartoni një plan për menaxhimin e rrezikut;

b. Identifikoni rreziqet e projektit;

c. Planifikoni përgjigjet/reagimet ndaj rreziqeve të projektit;

d. Përcaktoni se si do të kontrollohen këto rreziqe;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

20. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK do të ishte një strategji për të trajtuar një rrezik negativ:

a. Transferimi;

b. Ndarja;

c. Tolerimi;

d. Veprimi;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

## AKTIVITETI 7: TEST PËR MENAXHIMIN FINANCIAR

**Çelësi i përgjigjeve [TË MOS SHPËRNDAHET]**

1. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK është e vërtetë për Menaxhimin dhe Kontrollin Financiar (MKF):

a. MKF siguron një menaxhim të punës që është i përshtatshëm, etik, ekonomik, efikas dhe i efektshëm;

b. MKF siguron një krahasim të punës me ligjet, rregullat, politikat, planet dhe procedurat;

c. MKF mbron asetet dhe burimet e tjera nga humbjet që mund të shkaktohen nga keqmenaxhimi, shpërdorimi,si dhe parregullsitë dhe mashtrimi;

d. MKF përqendrohet vetëm te përmirësimi i përgjegjshmërisë menaxheriale financiare për përmbushjen e objektivave të vendosur;

e. MKF synon për një raportim financiar brenda afateve dhe monitorim të rezultateve të performancës;

2. Komponentët e Menaxhimit dhe Kontrollit Financiar përfshijnë:

a. Menaxhimin, identifikimin,vlerësimin dhe monitorimin e rrezikut;

b. Informimin dhe komunikimin, shkëmbimin e informacionit për të mbështetur vendimet dhe për të bashkërenduar aktivitetet;

c. Aktivitetet e kontrollit, rregullat, procedurat dhe masat e marra për të reduktuar shkallën e rrezikut;

d. Asnjë nga të mësipërmet;

e. Të gjitha të mësipërmet.

3. Neni 39 i Ligjit Nr. 98/2016 përcakton:

a. Autoritetin e Kryetarit të Gjykatës lidhur me administratën gjyqësore;

b. Ngritjen e Këshillit të Gjykatës;

c. Parashikimin e përgjegjësisë së Kancelarit për administratën gjyqësore;

d. Përshkruan hierarkinë e administratës gjyqësore;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

4. Neni 4 i Ligjit Nr. 98/2016 parashikon shërbimet e mëposhtme të administratës gjyqësore:

a. Marrëdhëniet publike dhe me jashtë;

b. Financa dhe buxheti;

c. Menaxhimi i rrjedhës së çështjeve gjyqësore;

d. Si a, ashtu edhe b;

e. Si b, ashtu edhe c;

f. Të gjitha të mësipërmet.

5. Nëpunësi autorizues është përgjegjës për:

a. Të gjitha aktivitetet që lidhen me planifikimin, zhvillimin, ekzekutimin e buxhetit të
shtetit, si dhe me çështje të kontabilitetit të qeverisë;

b. Të vendosur synime e objektiva, identifikuar rreziqet që cenojnë përmbushjen e tyre në të gjitha nivelet e njësisë, si dhe për të ngritur një sistem të përshtatshëm dhe të efektshëm KBFP, në pajtim me kërkesat në ligje, akte nënligjore eudhëzime;

c. Të garantuar që MKF-ja dhe komponentët e efektshëm për menaxhimin e rrezikut ekzistojnë dhe po funksionojnë me efikasitet brenda njësisë;

d. Të zhvilluar dhe zbatuar kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe kontrollin e brendshëm të buxheteve;

e. Respektimin e rregullave për menaxhimin financiar, mbajtjen e llogarive, hartimin e deklaratave financiare, dhe jep llogari para nivelit përkatës të nëpunësit autorizues;

6. Nëpunësi zbatues është përgjegjës për:

a. Zbatimin e rregullave për menaxhimin financiar, mbajtjen e llogarive dhe hartimin e deklaratave financiare;

b. Të vendosur synime dhe objektiva, për të identifikuar rreziqet që cënojnë përmbushjen e tyre në të gjitha nivelet e njësisë, si dhe për të ngritur një sistem të përshtatshëm dhe të efektshëm të KBFP-së, në pajtim me ligjet, aktet nënligjore dhe kërkesat në udhëzime;

c. Të garantuar që MKF-ja dhe komponentët e efektshëm për menaxhimin e riskut ekzistojnë dhe po funksionojnë me efikasitet brenda njësisë;;

d. Të zhvilluar dhe zbatuar kontrollin e brendshëm financiar, monitorimin, raportimin, kontabilitetin dhe kontrollin e brendshëm të buxheteve;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

7. Qëllimi kryesor i udhëzuesit për procesin e punës është:

a. Të përcaktojë qartazi rolet dhe detyrat brenda njësisë publike;

b. Të përcaktojë politikat lidhur me procesverbalet për autorizimet e lëshuara;

c. Të krijojë hartën e proceseve të brendshme të auditimit;

d. Të krijojë kuadrin e MKF-së;

e. T'i përmbahet kërkesave të parashikuara në nenin 21 të Ligjit për Menaxhimin e Sistemit të Buxhetit;

8. Ligji nr. 9936, datë 26.06.2008, rregullon sa vijon:

a. Përgatitjen, shqyrtimin dhe miratimin e buxhetit;

b. Zbatimin, ndjekjen dhe shqyrtimin e buxhetit;

c. Të drejtat dhe kufizimet lidhur me huamarrjen, garancitë dhe format e tjera të burimeve;

d. Kontrollin e buxhetit, kontabilitetin, raportimin, inspektimin dhe auditimin;

e. Të gjitha të mësipërmet.

9. Përkufizimi më i mirë për njësinë shpenzuese është:

a. Njësia më e vogël organizative e njësive të përgjithshme qeveritare, për të cilën detajohen fondet buxhetore;

b. Fondi i shpërndarë në pajtim me klasifikimet e buxhetit, i detajuar në nivel njësie shpenzuese;

c. Përdorimi i një sasie dhe cilësie të caktuar kontributesh (*input-e*) përgjatë një afati të caktuar kohor, me koston më të ulët;

d. Tërësia e aktiviteteve të ndërmarra në kuadër të një programi për realizimin e një produkti (*output*);

e. Tërësia e sistemit të brendshëm të kontrollit.

10. Buxhet i programit afatmesëm do të thotë:

a. Tërësia e të ardhurave, shpenzimeve, fondeve të qeverisjes vendore e qendrore, si dhe e fondeve speciale, të miratuara me ligj nga ana e Kuvendit të Republikës së Shqipërisë;

b. Fondi i shpërndarë në pajtim me klasi ikimet e buxhetit dhe e detajuar në nivel njësie shpenzuese;

c. Parashtrimi i planeve për shpenzimin e buxhetit përgjatë një periudhe 3-vjeçare, përmes lidhjes së drejtpërdrejtë që bëhet mes programeve dhe aktiviteteve, produkteve (output-et), objektivave të përcaktuar dhe synimeve të vendosura sipas politikave;

d. Një paketë aktivitetesh të realizuara nga njësia e qeverisjes së përgjithshme, të cilat menaxhohen me efektivitet dhe të gjitha së bashku kontribuojnë në nxjerrjen e produkteve të identi ikueshme e të matshme, të cilat drejtpërdrejt ose tërthorazi, kontribuojnë në përmbushjen e objektivave dhe synimeve buxhetore;

e. Tërësia e aktiviteteve të ndërmarra në kuadër të një programi për realizimin e një produkti të caktuar.

11. Një nga karakteristikat e objektivave të politikave është se ata:

a. janë një etapë e caktuar e politikave;

b. janë saktësisht të matshëm në kohë, numër dhe kosto;

c. përmbushen gjatë PBA-së;

d. gjenden ndërmjet hapave që ndërmerren drejt realizimit të Synimit të Politikave;

e. janë të gjitha të mësipërmet.

12. Cila nga alternativat e mëposhtme nuk luan rol në miratimin e buxhetit të gjykatës:

a. Ministria e Drejtësisë;

b. Këshilli i Lartë Gjyqësor;

c. Këshilli i Gjykatës;

d. Grupi i Menaxhimit Strategjik;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

13. Kompanitë, shoqatat e organizatat që janë në konflikt të vazhdueshëm ose rastësor interesi me veprimtarinë e gjykatës, nuk përfshijnë:

a. Bankat;

b. Firmat ligjore;

c. Listën e ekspertëve të miratuar nga gjykata;

d. Listën e OKB-së të kompanive të deklaruara se financojnë terrorizmin;

e. Kompanitë që janë dënuar me vendim të formës së prerë nga gjykata për të mos kryer aktivitete bamirësie.

14. Në kuadër të sistemeve të MKF-së, drejtuesi i organizatës/institucionit duhet të garantojë:

a. Ngritjen e një sistemi për masat riparuese dhe raportimin lidhur me rezultatet;

b. Realizimin e një vlerësimi të pavarur dhe objektiv të sistemit MKF nga audituesit e brendshëm;

c. Shqyrtimin e gjetjeve nga vlerësimet e auditit të brendshëm dhe të jashtëm;

d. Vetëm a dhe b;

e. Të gjitha të mësipërmet.

15. Arsyeja kryesore për zbatimin e buxhetit është:

a. Shpërndarja e autorizuar e buxhetit të miratuar;

b. Përcaktimi se kur do të realizohet secili nga aktivitetet;

c. Ngritja e sistemeve të MKF-së;

d. Siguria se punonjësit po i përmbushin me efektshmëri përgjegjësitë e tyre;

e. Komunikimi është i hapur dhe i mjaftueshëm.

16. Raporti 4-mujor i monitorimit:

a. Përfshin vetëm zyrën e buxhetit të KLGJ-së;

b. Është një detyrim për t'iu paraqitur institucionit qendror buxhetues dhe MF-së;

c. Është një detyrim për t'iu paraqitur Kuvendit;

d. Është një detyrim që gjykatat t'ia paraqesin KLGJ-së;

e. Kërkon vetëm shpjegime të natyrës cilësore të zërave që janë realizuar.

17. Treguesit e performancës duhet të realizohen:

a. Në çdo njësi;

b. Vetëm kur kërkohen nga parashikimi;

c. Vetëm kur e kërkon menaxhimi i rrezikut;

d. Kur identifikohen në planin strategjik;

e. Nuk zbatohen për menaxhimin financiar.

18. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK është pjesë e procesit të menaxhimit të rrezikut:

a. Përdorimi i një metodologjie të unifikuar për identifikimin dhe analizën e rrezikut;

b. Përdorimi i një metodologjie të unifikuar për raportimin e rrezikut;

c. Funksionimi i procesit për vlerësimin dhe reagimin ndaj pasojave të rrezikut, që përfshin të gjitha njësitë nën varësinë e njësisë XXX;

d. Identifikimi i masave të përshtatshme dhe në kohën e duhur për të reduktuar rrezikun;

e.Të gjitha të mësipërmet.

19. Gjykata juaj po fillon një projekt për një ndërtesë të re dhe ju ka caktuar ju në rolin e menaxherit të projektit. Gjatë takimeve të para me palët e përfshira, ndërgjegjësoheni mbi një sërë rreziqesh që përbëjnë shqetësim. Megjithatë, ende nuk është trajtuar çështja e menaxhimit të rrezikut. Cila është gjëja e parë që duhet të bëni, për të adresuar rreziqet që cenojnë projektin?

a. Hartoni një plan për menaxhimin e rrezikut;

b. Identifikoni rreziqet e projektit;

c. Planifikoni përgjigjet/reagimet ndaj rreziqeve të projektit;

d. Përcaktoni se si do të kontrollohen këto rreziqe;

e. Asnjë nga të mësipërmet.

20. Cila nga alternativat e mëposhtme NUK do të ishte një strategji për të trajtuar një rrezik negativ:

a. Transferimi;

b. Ndarja;

c. Tolerimi;

d. Veprimi;

e. Asnjë nga të mësipërmet

# PROGRAMI PËR TRAJNIMIN E NËPUNËSVE CIVILË GJYQËSORË

# MODULI I STATISTIKAVE GJYQËSORE

# UDHËZUES MËSIMOR

TABELA E PËRMBAJTJES

Guidë për lektorët

Përshkrimi i trajnimit

Shënime për lektorët

Aktivitetet e pjesëmarrësve

Objektivat e mësimit

Struktura

Kreu i Parë: Statistikat Gjyqësore

Aktiviteti 1: Analizimi i statistikave në funksion të hartimit të politikave për systemin gjyqësor

Kreu i Dytë: Analiza e të dhënave

Aktiviteti 2: Orientimi sa më i mirë me treguesit bazë të funksionimit të gjykatës sipas Udhëzimit të KLGJ dhe CEPEJ

Kreu i Tretë: Prezantim i Udhëzuesit për mbledhjen dhe analizimin e statistikave gjyqësore

Aktiviteti 3: Identifikimi i pengesave në procesin mbledhjes së të dhënave dhe mënyrat e përmirësimit në mbledhjen dhe analizimin e të dhënave.

GUIDË PËR LEKTORËT

PËRSHKRIMI I TRAJNIMIT

Sipas kuadrit ligjor në fuqi, gjykatat janë burimi kryesor i informacionit (ofruesi/organi përgjegjës për mbledhjen dhe përpunimin e të dhënave) për statistikat gjyqësore. Mbledhja dhe analiza e të dhënave statistikore nga gjykatat krijon një panoramë të plotë, reale dhe objektive të gjendjes së sistemit gjyqësor. Vetëm nëpërmjet një analize të thelluar statistikore është e mundur të evidentohen problemet funksionale të secilës gjykatë, si dhe të sistemit gjyqësor në tërësi që adresohen më tej nga KLGJ nëpërmjet mekanizmave afatshkurtër për zgjidhjen e problemeve në gjyqësor apo integrohen në planin strategjik afatmesëm.

Moduli mbi Statistikat Gjyqësore bazohet në Modulin "*Mbledhja dhe analizimi i të dhënave gjyqësore bazuar në mjetet e CEPEJ*" hartuar në kuadër të projektit "Forcimi i Efikasitetit dhe Cilësisë së Drejtësisë në Shqipëri" (SEJIII), si pjesë e bashkëpunimit mes këtij projekti dhe Shkollës i Magjistraturës (ShM).

Më tej, ky Modul bazohet edhe në Udhëzuesin e miratuar me vendimin nr.47, datë 11.02.2021 nga KLGJ për mirëmbajtjen dhe përpilimin e tabelave me të dhëna statistikore për vlerësimin dhe monitorimin e produktivitetit dhe efikasitetit të gjykatës (Udhëzuesi i KLGJ-së). Udhëzuesi i KLGj-së është zhvilluar në përputhje me parimet dhe metodologjinë e përcaktuar në Udhëzimet e CEPEJ 2008 për Statistikat Gjyqësore (GOJUST) dhe në Udhëzimet SATURN 2015 për menaxhimin e kohës gjyqësore. Këto udhëzime dhe mjete ndihmojnë gjykatën, institucionet e sistemit të drejtësisë dhe politikbërësit në Shqipëri që jo vetëm të kenë në kontroll perfomancën e sistemit gjyqësor, por edhe të bëjnë ndërhyrjet e duhura për ta përmisuar atë.

CEPEJ gjithashtu realizon vlerësimin e perfomancës edhe në kuadër të shteteve të KiE-s. Ky vlerësim ofron të dhëna objektive, të besueshme dhe të krahasueshme për një sërë treguesish të rëndësishëm për vlerësimin e cilësisë, pavarësisë dhe efikasitetit të sistemeve të drejtësisë në të gjitha Shtetet Anëtare të KiE-s. Duke pasur parasysh se KLGj-a u mbështet tek metodologjia e

CEPEJ dhe Shqipëria është gjithashtu pjesë e skemës së vlerësimit të CEPEJ, udhëzimet dhe instrumentet e CEPEJ mbeten mjete të domosdoshme në këtë drejtim, dhe rrjedhimisht thelbësore në këtë modul trajnimi.

Për qëllime të modulit të trajnimit, metodologjia e miratuar e Shqipërisë për mbledhjen dhe analizimin e statistikave gjyqësore do të interpretohet/vlerësohet/diskutohet kryesisht duke pasur parasysh standardet e CEPEJ në kuadër të legjislacionit aktual në fuqi.

## SHËNIM PËR LEKTORËT

Lektorët që do të japin temën Statistikat Gjyqësore duhet të jenë profesionistë që janë marrë me çështje të administrimit gjyqësor, gjyqtarë dhe/ose kancelarë. Ata duhet të kenë përvojë në mësimdhënien për të rriturr. Trajnuesit duhet të kenë gjithashtu njohuri për konceptet që lidhen me Kushtetutën e Shqipërisë, sundimin e ligjit, pavarësinë e gjyqësorit, standardet e performancës së gjykatës, si dhe organizimin dhe strukturat e gjykatës.

Është i detyrueshëm edhe një botëkuptim i plotë i kuadrit të të gjitha kompetencave bazë. Moduli Statistikat Gjyqësore dhe modulet e tjera të Programit të Trajnimit Fillestar/Vazhdues të NCGJ janë të organizuara në mënyrë të njëjtë dhe kompetencat e tjera bazë mbështeten pikërisht në qëllimet, të cilave u shërbejnë. Si rrjedhojë, lektorët duhet të jenë të aftë t'i lidhin qëllimet me kompetencat e tjera bazë.

Lektorët duhet të kenë aftësi të zhvilluara prezantimi dhe lehtësimi/diskutimi në grup. Ata duhet të jenë akademikë, në kuptimin më të mirë të termit, si dhe praktikë në mësimdhënie. Është thelbësore aftësia e tyre për t'i lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me çështjet e përditshme të administrimit të gjykatave.

AKTIVITETET E PJESËMARRËSVE

Aktivitetet janë përgatitur për të rritur njohuritë dhe aftësitë e pjesëmarrësve në lidhje me rëndësinë e statistikave në zhvillimin e politikave afatshkurtra, afatmesme dhe afatgjata në sistemin gjyqësor si dhe një mekanizëm për të përmirësuar performancën dhe shërbimin e sistemit gjyqësor në të gjithë territorin e Republikës.

Aktiviteti i Parë, synon të zhdërvjelltësojë pjesëmarrësit në lidhje me analizimin e statistikave dhe përmirësimin e politikave në sistemin gjyqësor. Sa më sipër do të realizohet nëpërmjet analizimit të një raporti statistikor të një gjykate apo gjyqësorit. Leximi, analizimi, interpretimi i drejtë i shifrave në raport janë thelbësore për të kuptuar rëndësinë që ato kanë në procesin e politkbërjes. Aktiviteti synon të realizojë edhe lidhje me shkelje të nenit 6.1 të KEDNj-së (gjykimi tej afateve të arsyeshme).

Aktiviteti i Dytë lidhet me aftësimin e pjesëmarrësve për tu orientuar sa më mirë me indikatorët apo treguesit bazë të funksionimit të gjykatës sipas Udhëzimit të KLGJ dhe CEPEJ. Skema e raportimit sipas indikatorëve/treguesve të CEPEJ është e re. Për këtë qëllim, pjesëmarrësit duhet të rrisin vetëdijen mbi treguesit, përmbajtjen dhe emërtimin e tyre. Një vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet treguesve të paraqitur në Udhëzuesin e KLGJ-së për statistikat e gjykatave.

Aktiviteti i Tretë fokusohet tek zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve për të identifikuar pengesat në procesin e mbledhjes së të dhënave dhe masat që duhen marrë për të përmirësuar mbledhjen dhe analizimin e të dhënave. Në terren mbledhja e të dhënave është një proces i vështirë dhe që kërkon kohën e nevojshme. Identifikimi i pengesave që ekzistojnë ndihmon në gjetjen e mënyrave/rrugëve të përshtatshme për eleminimin e tyre, duke rritur eficiencën dhe transparencën në këtë fazë të rëndësishme.

## OBJEKTIVAT E MËSIMIT

Pas përfundimit të këtij kursi, pjesëmarrësit do të

jenë në gjendje të kuptojnë rëndësinë e të dhënave statistikore;

bëjnë dallime midis llojeve të ndryshme të statistikave dhe qëllimeve të mbledhjes së tyre

mbledhin të dhëna dhe plotësojnë tabelat dhe formularët përkatës statistikorë

mësojnë të përdorin Treguesit Kryesorë të Performancës (KPIs)[1] gjyqësore në politikëbërje;

kuptojnë mjetet dhe udhëzimet e CEPEJ për statistikat gjyqësore;

aftësohen në llogaritjen dhe analizimin e KPI-ve;

përmirësojnë aftësitë analitike dhe raportuese.

[1] Key Performance Indicators

STRUKTURA

| Dita 1 | |
|---|---|
| 09:00 - 09:15 | Prezantim me gjykatat |
| 09:15- 09:30 | Përshkrim i modulit dhe rregullat e trajnimit |
| 09:30-11:00 | Kreu i Parë: ***Statistikat Gjyqësore:***<br>*Raportimi i statistikave sipas kuadrit ligjor*<br>*Natyra dhe qëllimi i statistikave gjyqësore*<br>*Vlerësimi CEPEJ* |
| 11:00 -11:15 | Pushim kafe |
| 11:15-11:45 | Aktiviteti 1: Analizimi i statistikave në funksion të hartimit të politikave për systemin gjyqësor |
| 11:45-13:00 | Kreu i Dytë ***Analiza e të dhënave***<br>*Llojet e statistikave*<br>*Llojet e KPI-ve gjyqësorë* |
| 13:00-14:00 | Pushim dreke |
| 14:00-15:15 | Kreu i Dytë ***Analiza e të dhënave (vazhdim)***<br>*Llogaritja e KPI-ve gjyqësorë* |
| 15:15-16:00 | Aktiviteti 2: Orientimi sa më i mirë me KPI -të e gjykatës sipas Udhëzimit të KLGJ dhe CEPEJ |

| Dita 2 | |
|---|---|
| 09:00- 10:00 | Kreu i Tretë: ***Prezantim i Udhëzuesit për mbajtjen e statistikave gjyqësore*** |

| | |
|---|---|
| | *Qëllimet e Udhëzuesit*<br><br>*Përmbajtja e Udhëzuesit* |
| 10:00- 10:30 | Diskutime me gjykatat rreth problematikave që kanë patur gjatë punës me Udhëzuesin. |
| 10:30-11:00 | Aktiviteti 1: Analizimi i statistikave në funksion të hartimit të politikave për systemin gjyqësor |
| 11:00-11:15 | Pushim kafe |
| 11:15-13:00 | Kreu i Tretë: ***Prezantim Udhëzuesit për mbajtjen e statistikave gjyqësore (vazhdim)***<br><br>Raste nga problematikat e lindura gjatë zbatimit të Udhëzimit të KLGJ-së |
| 13:00-14:00 | Pushim dreke |
| 14:00-14:45 | Aktiviteti 3: Identifikimi i pengesave në procesin mbledhjes së të dhënave dhe mënyrat e përmirësimit në mbledhjen dhe analizimin e të dhënave |
| 14:45- 16:00 | Diskutime finale mbi modulin (njohuritë e fituara, zbatimin e tyre, realizimin e pritshmërive, të tjera,… ) |

## KREU I PARË: STATISTIKAT GJYQËSORE

### Raportimi i statistikave gjyqësore sipas kuadrit ligjor

Statistikat janë një instrument i pazëvendësueshëm i informacionit mbi çdo aspekt të jetës së një vendi në tërësi. Nëpërmjet treguesve, tabelave dhe grafikeve, analizave dhe komenteve përkatëse statistikat na mundësojnë njohjen me situatën reale në terren, bëjnë të mundur nëpërmjet projeksioneve të njihemi në mënyrë të përafërt me të ardhmen e pritshme, si dhe ofrojnë një bazë, mbi të cilën mund të ngrihen hipoteza, studime, apo politika zhvillimi.

Kuadri ligjor në fuqi miratuar pas Reformës në Drejtësi parashikon detyrime të qarta në lidhje me mbledhjen, përpunimin, konsolidimin e të dhënave statistikore për çdo gjykatë dhe sistemin gjyqësor në tërësi.

Qëllimi i përdorimit dhe frekuenca (periodiciteti) e mbledhjes/përpunimit ndryshojnë sipas rastit, nëse përdorën për efekt të ngarkesës së gjykatës apo eficiencës apo për analizën e gjendjes së kriminalitetit në vend apo të ngjashme. Për sa më sipër, ekzistonjë tre fusha kryesore për të cilat stafi i gjykatës angazhohet për mbledhjen dhe përpilimin e të dhënave statistikore.

Të dhënat statistikore sipas Vendimin nr. 47 të datës 11.02.2021 "Për miratimin e Udhëzuesit për Mirëmbajtjen dhe Hartimin e Tabelave me të dhëna statistikore për matjen dhe monitorimin e produktivitetit dhe efikasitetit të gjykatës".

Të dhënat që mblidhen, përpunohen dhe konsolidohen sipas këtij vendimi shërbejnë për hartimin e raportit vjetor parashikuar në nenin 82 i Ligjit nr.115/2016 për "Organet Drejtuese të Sistemit të Drejtësisë". Sipas këtij parashikimi, KLGJ mbart detyrimin për të hartuar një raport vjetor mbi gjendjen e sistemit gjyqësor të cilin e publikon, paraqet dhe prezanton në Kuvendin e Republikës së Shqipërisë.

Lëndën e parë për hartimin e këtij raporti KLGJ-së ia jep çdo gjykatë. Neni 29 i Ligjit nr.98/2016 për "Organizimin e Pushtetit" Gjyqësor' parashikon qartësisht detyrimin e çdo gjykate (si njësi) për të bërë analizën vjetorë të punës. Analiza vjetore e gjykatës bazohet në statistikat e gjykatave, ngarkesën e punës së gjyqtarëve dhe efikasitetin e gjykatës, buxhetin dhe infrastrukturën e gjykatës.

Prej vitit 2020, KLGJ raporton bazuar në një metodologji të re dhe të unifikuar, bazuar në parimet dhe metodologjinë e përcaktuar në Udhëzimet e CEPEJ 2008 për Statistikat Gjyqësore (GOJUST) dhe në Udhëzimet SATURN 2015 për menaxhimin e kohës gjyqësore.

Ky lloj raportimi është publik dhe i aksesueshëm dhe disponueshëm për çdo qytetar, institucion, jurist etc.

Të dhënat statistikore sipas Vendimit nr.25, datë 07.02.2019 mbi "Informacionin periodik të Kryetarëve të gjykatave në lidhje me veprimtarinë gjyqësore".

Ky vendim përcakton detyrimin e Kryetarëve e të gjitha gjykatave në Republikën e Shqipërisë, që të informojnë periodikisht në baza tremujore dhe vjetore KLGJ në lidhje me ndër të tjera:

Ngarkesën e çështjeve gjyqësore për gjykatën dhe çdo gjyqtar të saj, evidentimin e numrit të çështjeve të mbartura nga vitet paraardhëse, numrin e çështjeve të regjistruara të reja, numrin e çështjeve të gjykuara si dhe ato në shqyrtim.

Numri i çështjeve të zvarritura tej afateve të arsyeshme, të përcaktuara në nenin 399/2 të KPrCivile, respektivisht për secilën shkallë gjykimi, duke dhënë një përshkrim të përgjithshëm për arsyet e zvarritjeve.

Numrin e kërkesave për heqje dorë të miratuara nga Kryetari i Gjykatës dhe për çdo gjyqtar, duke dhënë një përshkrim të përgjithshëm për arsyet e miratimit të heqjeve dorë, në mënyrë të veçantë për ato të miratuara sipas neneve 72, pika 6 të KPrCivile, dhe nenit 17, pika 1, shkronja 'ë' të KPrPenale.

Numrin e vendimeve për përjashtim gjyqtari të pranuara me kërkesë të palëve për shkak të konfliktit të interest, bashkë me emrin e gjyqtarit të përjashtuar, si dhe arsyen e pranimit për çdo vendim përjashtimi…..

Ky raportim ka karakter të brendshëm (pasi ndodh brenda sistemit), që për nga natyra është më i shpeshtë dhe i jep mundësinë KLGJ-së të reagojë me zgjidhje të shpejta sidomos ato që lidhen me caktimin e gjyqtarëve pranë një gjykate, apo delegimin e tyre.

Të dhënat statistikore që mblidhen bazuar në Udhëzimin e Përmbashkët nr.9, datë 17.06.2020 të KLGJ-së dhe Ministrinë e Drejtësisë "Për përcaktimin e rregullave për krijimin e një baze të dhënash të posacme për çështje të dhunës në familje në gjykata dhe unifikimin e regjistrimit të tyre".

Sipas këtij Udhëzimi krijohet një bazë të dhënash të posaçme për çështje të dhunës në familje në gjykata. Për këtë qëllim gjykatat duhet të popullojnë këtë bazë të dhënash, të unifikojnë regjistrimin e tyre, mënyrën e përdorimit dhe aksesin në to. Kancelarët e gjykatave janë subjektet që mbartin detyrimin për popullimin e kësaj baze të dhënash.

Ministria e Drejtësisë mbledh të dhëna gjyqësore bazuar në metodologjinë dhe modelet e veta. Gjithashtu Ministria harton një raport vjetor bazuar në të dhënat statistikore që merr nga vetë gjykatat.

### *Natyra dhe qëllimi i statistikave gjyqësore*

Qëllimi kryesor i statistikave gjyqësore edhe sipas CEPEJ[2] është të mundësojë funksionimin efikas të sistemit gjyqësor dhe të kontribuojnë në politikbërjen rreth sistemit. Prandaj, statistikat gjyqësore duhet t'u mundësojnë përfaqësuesve të sistemit gjyqësor dhe politikëbërësve marrjen e informacionit për performancën e gjykatës dhe cilësinë e sistemit gjyqësor, përkatësisht ngarkesën e punës së gjykatave dhe gjyqtarëve, kohëzgjatjen e nevojshme për trajtimin e kësaj ngarkese pune, cilësinë e rezultateve të gjykatave dhe burimet njerëzore dhe financiare që do të alokohen në sistem si edhe të dhëna për aspekte të ndryshme që lidhen me punën e gjykatës dhe sistemin në përgjithësi. Statistikat mblidhen dhe analizohen në disa nivele, në nivel gjykate, në nivel shtetëtor dhe në nivel të KiE/BE apo dhe në nivel global.

Sekretaritë gjyqësore apo stafet e dedikuara në çdo gjykatë ndihmojnë ne regjistrimin e çështjeve dhe në krijimin e statistikave të gjykatës, sipas kritereve formateve të përcaktuara në aktet ligjore dhe në standardet evropiane dhe në ndërkombëtare. Kancelari mbikëqyr mbledhjen dhe përpunimin e saktë të të dhënave si dhe orienton dhe mbikëqyr punën e

[2] UDHËZIMET E CEPEJ PËR STATISTIKAT GJYQËSORE (GOJUST), miratuar nga CEPEJ në mbledhjen plenare të 12-të
(Strasburg, 10 - 11 dhjetor 2008)
https://rm.coe.int/komisioni-europian-per-eficencen-e-drejtesise-cepej-udhezimet-e-cepej-/1680747782

nëpunësve civilë gjyqësorë të gjykatës që përfshihen në regjistrimin e të dhënave dhe në përpilimin e statistikave.

Metodologjia e mbledhjes dhe analizimit të statistikave varion nga qëllimet për të cilat ato do të perdorem. Sikurse u theksua edhe në pikën e parë të Kreut 1, gjykatat dhe KLGJ/MD mbledhin dhe analizojnë stastika për punën e gjykatës, vlerësimin e gjyqtarëve, analizimin e femonevene të ndryshme etj. Ky trajnim do të fokusohet tek mbledhja dhe analizimi i statistikave për efekt të matjes së eficensës dhe performancës së gjykatës dhe sistemit. Me qëllim lehtësimin e procesit të raportimit dhe të llogaritjes së treguesve apo analizave të tjera, rekomandohet që të dhënat për çdo çështje të regjistruar në gjykatë gjatë periudhës së raportimit, të regjistrohen në tabela në Excel në menyrë manuale ose elektronike.

Statistikat gjyqësore dhe të dhënat mund të përdoren për një menaxhim më të mirë të ngarkesës së punës së gjykatave. Gjykatat e suksesshme janë ato gjykata që mbledhin dhe përdorin të dhënat në mënyrë të vetëdijshme për të menaxhuar proceset kryesore të punës së tyre. Ato zhvillojnë mekanizma për mbledhjen e të dhënave që përcaktojnë gjendjen aktuale të sistemit të menaxhimit të çështjeve gjyqësore. Gjithashtu, ka shumë rëndësi identifikimi i nivelit të përputhshmërisë së performancës së sistemit me pritshmëritë që ai ka. Informacionet statistikore të mbledhura rregullisht mbi lëvizjen e çështjeve përmes proceseve të gjykatës mund të identifikojnë mangësitë e mundshme të proceseve dhe vonesat e çështjeve, të cilat të gjitha së bashku mund të japin informacion rreth nevojës për burime dhe përshtatjen e proceseve. Të dhënat historike të gjykatës duhen shqyrtuar për të përcaktuar nëse ka probleme lidhur me menaxhimin e lëvizjes së çështjeve në gjykatë. Pra, e thënë më thjesht, nëse numri i çështjeve të regjistruara në gjykatë e tejkalon numrin e atyre të zgjidhura, dhe mosha e çështjeve në gjykim apo mosha e çështjeve në momentin e dhënies së vendimit i tejkalojnë udhëzimet kohore, atëherë kemi një problem. Referuar parimeve thelbësore të Menaxhimit të

Lëvizjes së Çështjes që tregohet më poshtë, rezulon se Ulja e vëllimit të çështjeve të prapambetura/Kontrolli i inventarit është një parimet bazë që gjykatat të kenë sukses.

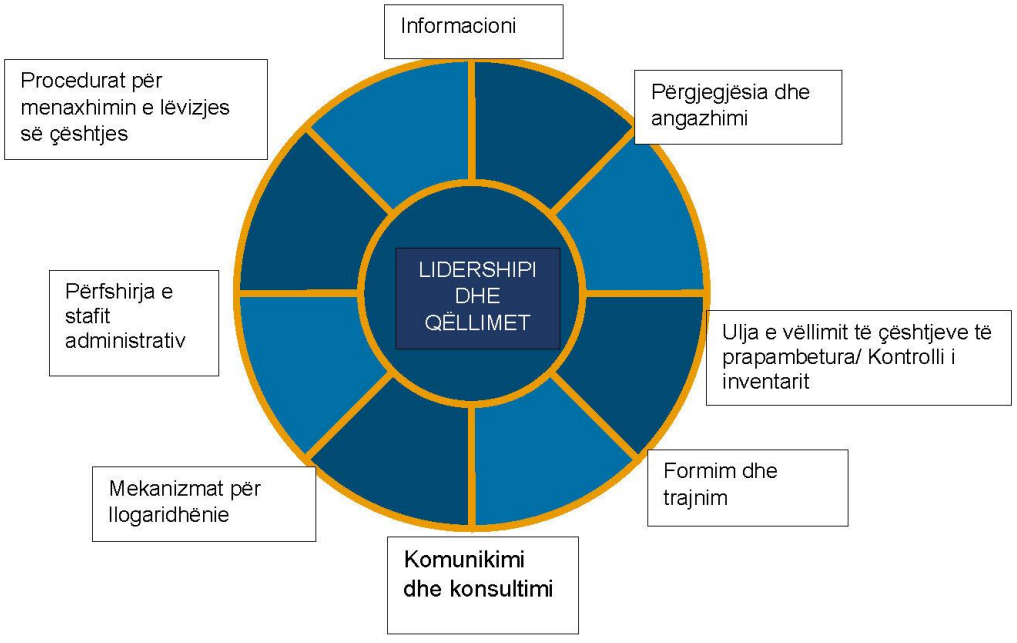
Matja e vëllimit të çështjeve të prapambetura bëhet mbështetur në dy supozime:

a) Gjykata ka një standard kohor nga regjistrimi deri në dhënien e vendimit për llojin e çështjes për të cilën po bëhet matja;

b) Gjykata mat kohën nga regjistrimi deri në çështjet në gjykim (inventari)

### *Gjykatat që kanë Sukses*

Elementët e përbashkët të programeve: Një marrëdhënie sinergjike



*Statistikat gjyqësore në politikëbërje*

Kjo pjesë e trajnimit mund të fillojë me një ushtrim (shiko Aktivitetin 1 më poshtë). Çdo analizë mbështetet tek disponueshmëria dhe besueshmëria e të dhënave që është vendimtare për analizimin dhe përmirësimin e politikave. Sistemet efektive të drejtësisë luajnë rol vendimtar në mbështetjen e shtetit të së drejtës dhe mbrojtjen e të drejtave të njeriut. Pavarësia, cilësia dhe efikasiteti i sistemeve të drejtësisë janë parametra thelbësorë të një sistemi efektiv drejtësie, pavarësisht modelit të sistemit kombëtar të drejtësisë ose traditës ligjore me të cilën lidhet. Të dhënat për këto tre parametra janë të domosdoshme kur vlerësohet dhe më pas kur përmirësohet efikasiteti i një sistemi drejtësie.

Të dhënat e përfituara nga gjyakatat shërbejnë edhe për monitorimi i shkeljeve të nenit 6 të Konventës Evropiane për të Drejtat e Njeriut. Kohëzgjatja e tepruar e proceseve gjyqësore është një problem i madh në shumicën e vendeve europiane. Anketa të ndryshme kanë treguar që vonesa gjyqësore perceptohet si problemi numër një jo vetëm nga opinioni publik në tërësi, por edhe nga ata që kanë përvojë të drejtpërdrejtë me gjykatat. Kjo situatë nuk u shërben të gjithë përdoruesve, cilido qoftë "pozicioni" i tyre në sistemin gjyqësor: palë, të akuzuar, viktima, dëshmitarë, anëtarë të trupit gjykues etj., (me përjashtim të atyre që kanë interes në zgjatjen e kohës së procesit gjyqësor).Gjykatat duhet të jenë në gjendje të organizojnë punën e tyre dhe procedurat me qëllim që të shqyrtojnë çdo çështje brenda afatit më të mirë të mundshëm dhe të parashikueshëm. Koncepti i "kohës së arsyeshme" i parashikuar në nenin 6.1 të Konventës Europiane të të Drejtave të Njeriut është një "kufi i poshtëm" (që shënon vijën ndarëse ndërmjet shkeljes dhe mos-shkeljes së Konventës), të cilin Gjykatat duhet ta aspirojnë për të përdorur sa më mirë kohën e tyre edhe kur arrihet niveli minimal i përcaktuar në Konventë.

Një nga risitë e ndryshimeve ligjore në 2017 në kuadër të Reformës në Drejtësi është edhe përfshirja e mundësisë për shqyrtimin e kërkesës për të konstatuar shkeljen e afatit të arsyeshëm dhe për të përshpejtuar procedurat. Neni 399/1 parashikon se në kompetencë të gjykatave, hyjnë edhe shqyrtimi i kërkesave për shpërbliminrejtë të personit që ka pësuar një dëm pasuror ose jopasuror, për shkak të kohëzgjatjes së paarsyeshme të çështjes, sipas përkufizimit të nenit 6/1 të Konventës Europiane "Për mbrojtjen e të drejtave të njeriut dhe lirive themelore".

Neni 399/2 të KPrCivile përmban parashikime të qarta mbi afatet e arsyeshme të përfundimit të hetimit, gjykimit apo ekzekutimit të një vendimi të formës së prerë.

### *Cikli i Vlerësimit CEPEJ*

Gjithashtu statuti i CEPEJ thekson krahasimin e sistemeve gjyqësore dhe shkëmbimin e njohurive mbi funksionimin e tyre. Shtrirja e këtij krahasimi është më e gjerë se vetëm efikasitet në një kuptim të ngushtë: ai gjithashtu thekson cilësinë dhe efektivitetin e drejtësisë. Për të përmbushur këto detyra, CEPEJ ka ndërmarrë një proces të rregullt për vlerësimin e sistemeve gjyqësore të shteteve anëtare të Këshillit të Evropës.Grupi i tij i punës për vlerësimin e sistemeve gjyqësore (CEPEJ-GT-EVAL) është përgjegjës për menaxhimin e këtij procesi.Për të lehtësuar procesin e mbledhjes dhe përpunimit të të dhënave gjyqësore, është krijuar një version elektronik online i Skemës (i aksesueshëm në CEPEJ-COLLECT). Kështu, çdo korrespondent kombëtar mund të hyjë në një faqe interneti të sigurt për t'u regjistruar dhe për t'i dorëzuar përgjigjet përkatëse Sekretariatit të CEPEJ. Përgjigjet kombëtare përmbajnë gjithashtu përshkrime të sistemeve ligjore dhe shpjegime që kontribuojnë shumë në kuptimin e shifrave të dhëna. Të aksesueshme lehtësisht nga të gjithë qytetarët, politikëbërësit, praktikuesit e ligjit, akademikët dhe studiuesit në CEPEJ-STAT, një bazë e mirëfilltë e të dhënave mbi sistemet gjyqësore të shteteve anëtare të Këshillit të Evropës, prandaj ato janë një plotësues i dobishëm për raportin, megjithëse për shkak të duhet të jetë konciz dhe konsistent, nuk ishte e mundur të përfshihej i gjithë ky informacion në këtë raport. Edicioni i 8-të i raportit është publikuar më 22 tetor 2020 dhe ka të bëjë me të dhënat e vitit 2018[3].

**Lista e dokumenteve të CEPEJ të përkthyera në shqip[4]:**

Drejt afateve kohore evropiane për procedimet gjyqësore, Udhëzuesi për zbatim: *I miratuar në seancën plenare të 28-të të CEPEJ më 7 dhjetor 2016*

[3] https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-stat
[4] Gjendet në: https://www.coe.int/en/ëeb/cepej/country-profiles/albania

Udhëzimet e CEPEJ për statistikat gjyqësore (GOJUST) të miratuara nga CEPEJ në seancën e saj plenare të 12-të (Strasburg, 10 - 11 dhjetor 2008)

Udhëzimet e rishikuara SATURN për menaxhimin e kohës gjyqësore (CEPEJ (2014) 16)

Lista e kontrollit për menaxhimin e kohës (2005 (rev) 12)

**AKTIVITETI 1:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve në lidhje me analizimin e statistikave dhe përmirësimin e politikave në sistemin gjyqësor.

**Udhëzime:** Pjesëmarrësve do t'u jepet një raport i shkurtër statistikor i një gjykate ose gjyqësori. Pas leximit të raportit, pjesëmarrësit do të pyeten se cilat janë konkluzionet që ata nxjerrin sipas opinionit të tyre nga raporti që kanë lexuar. Trajnuesi duhet ta moderojë diskutimin duke bërë pyetje në lidhje me pasqyrat dhe shifrat e dhëna në raport dhe duke i lidhur ato me temën.

Trajnuesi duhet gjithashtu të bëjë lidhjen me të dhënat statistikore dhe çështjet e gjykuara për shkelje të nenit 6.1 të KEDNj-së. Po ashtu, trajnuesi duhet të tregojë se si vëzhgohet zbatimi i nenit 399/2 (shkelja e afatit të arsyeshëm) të KPrCivile dhe se si monitorohet nga metodologjitë e zhvilluara përmes udhëzuesve të instrumenteve ligjore të KLGj-së dhe MD-së.

**Burime dhe referenca:** Si burime mund të shërbejë raporti vjetor i KLGJ-së i vitit të fundit.

**Kohëzgjatja e përafërt:** 30 minuta.

Koha e zbardhjes - Raporti i CEPEJ 2016

Vlerësimi i kohës së zbardhjes së çështjeve civile dhe tregtare në shkallën e 1 [rë]

| Shtetet | 2010 | 2012 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Shqipëria | 173 | 192 | 171 |
| Andora | 189 | 264 | 460 |
| Armenia | 163 | 168 | NQ |
| Austria | 129 | 135 | 130 |
| Azerbajxhani | 43 | 52 | 33 |

6.16.2021 24

## KREU I DYTË: ANALIZA E TË DHËNAVE

### Klasifikimi dhe tipologjia e rasteve

Nevoja për klasifikim të unifikuar dhe tipologjia e çështjeve është parakusht për mbledhjen dhe analiyimin e të dhënave. Informacioni për çështjet në gjykata duhet disponohet edhe si informacion i përgjithshëm, si informacion i grumbulluar dhe si informacion i ndarë sipas llojeve të çështjeve. Ndarja e përgjithshme e çështjeve në çështje civile, penale dhe administrative është shumë e njohur. Çështje ndahen gjithashtu në çështje me palë kundërshtare apo kërkesa. Brenda kategorive të përgjithshme, llojet ose grupet më të detajuara të çështjeve duhet të dallohen në nivel gjykate. Kategorizimi i çështjeve i propozuan në Udhëzuesin e KLGJ mban parasysh kategoritë e çështjeve që analizohen në kuadër të CEPEJ por gjithashtu reflektohet nevoja për të mbledhur të dhëna për çështje që kanë një rëndësi kombëtare.

Disa nga nën kategoritë më të analiziuara në nivel evropian janë çështjet e divorci me palë kundërshtare, çështjet në lidhje me largimet nga puna, vjedhjet me dhunë, vrasjet me dashje.

### Afatet kohore të proceseve gjyqësore

Çdo gjykatë duhet të mbledhë informacion në lidhje me afatet kohore të proceseve gjyqësore që po gjykohen në gjykatë. Çështjet ende në gjykim dhe ato të përfunduara brenda periudhës (për shembull brenda vitit kalendarik) duhet të monitorohen veçmas dhe të dhënat mbi kohëzgjatjen e tyre duhet të ndahen në grupe sipas periudhës së kohëzgjatjes: d.m.th. çështje ende në gjykim ose të përfunduara në më pak se 1 muaj, 1-3 muaj, 4-5 muaj, 7 deri ne 12 muaj, 1-2 vjet, 2-3 vjet, 3-5 vjet dhe më shumë se 5 vjet. Përveç shpërndarjes së çështjeve sipas periudhave të kohëzgjatjes së tyre duhet të llogaritet dhe kohëzgjatja mesatare e çështjeve dhe një tregues i minimumit dhe maksimumit të afateve duhet gjithashtu të jepet. Koha e shqyrtimit duhet të konsiderohet vetëm

koha që nevojitet për të shqyrtuar çështjen brenda një gjykate të veçantë d.m.th. koha ndërmjet momentit kur çështja ka ardhur në gjykatë dhe momentit kur ka dalë nga gjykata (për shembull, vendimi final, transferimi në një gjykatë më të lartë për t'u gjykuar mbi apelin e bërë etj.,). Nëse është e mundur, informacioni mbi afatet kohore për çështjet e përfunduara duhet të jetë i dallueshëm për çështjet e përfunduara pas një shqyrtimi të plotë të çështjes (d.m.th. çështjet që kanë përfunduar me një vendim në themel) dhe çështjet të cilat kanë përfunduar ndryshe (tërheqje, zgjidhje me marrëveshje, mungesë e juridiksionit etj.).

**Informacion mbi kohëzgjatjen totale të çështjeve**: Është veçanërisht e rëndësishme që çështjet në gjykatë gjithashtu të dallohen nga njëra-tjetra sipas kohëzgjatjes së përgjithshme të tyre. Kohëzgjatja e përgjithshme është koha ndërmjet fillimit të procesit gjyqësor dhe zgjidhjes përfundimtare të çështjes, (shih Listën e Kontrollit mbi Menaxhimin e Kohës të CEPEJ-it dhe Udhëzimet e SATURN-it). Nëse është e mundur koha që nevojitet për të zbatuar vendimin duhet gjithashtu t'i shtohet informacionit mbi kohëzgjatjen e përgjithshme të proceseve gjyqësore.

### Treguesit kryesorë gjyqësorë

Bazuar në të dhënat e përgjithshme mbi gjykatat, numrin e çështjeve dhe kohëzgjatjen e tyre si edhe në informacion tjetër përkatës mbi gjykatat dhe sistemin gjyqësor, instrumente të tjera mund të përdoren si tregues dhe standarde për performancën në gjykata.

Treguesit e mëposhtëm, parashikuar nga Udhëzimi dhe të njohura nga CEPEJ përdoren për të analizuar dhe monitoruar kohëzgjatjen dhe faktorë të tjerë të rëndësishëm për të kuptuar afatet kohore në gjykatë.

Udhëzimi parashikon **5 indikatorë apo tregues bazë** të funksionimit të gjykatës:

ngarkesa mesatare për gjyqtar (treguesi WR),

rendimenti mesatar për gjyqtar (treguesi ER),

norma e zgjidhjes së çështjeve (treguesi CR),

raporti i qarkullimit të çështjeve (treguesi RQC) dhe

koha e nevojshme për evadimin e çështjeve (treguesi DT).

**(i) Ngarkesa mesatare e punës për gjyqtar (treguesi WR)**

Ngarkesa e punës në gjykatë në raport me numrin efektiv të gjyqtarëve. Shërben si element krahasues mestë njëjtit juridiksion dhe nivel gjykimi për të përcaktuar ngarkesën e gjyqtarëve në kushte të ngjashme.

**(ii) Rendimenti mesatar për gjyqtar (treguesi ER)**

Raporti ndërmjet numrit të çështjeve të zgjidhura dhe numrit të gjyqtarëve efektivë gjatë periudhës së raportimit. Shërben si element krahasues mes të njëjtit juridiksion dhe nivel gjykimi për të vlerësuar rendimentin e gjyqtarëve në kushte të ngjashme.

**(iii) Norma e zgjidhjes së çështjeve/shkalla e likujdimit (treguesi CR)**:

Marrëdhënia midis çështjeve të reja dhe çështjeve të përfunduara brenda një periudhe, në përqindje.

Shembull: Nëse në një vit kalendarik 500 çështje të reja janë paraqitur në gjykatë dhe gjykata ka përfunduar së shqyrtuari në të njëjtën kohë 550 çështje, treguesi CR është 110%. Nëse gjykata do të kishte përfunduar 400 çështje, treguesi CR do të ishte 80%. Treguesi CR më sipër është 100%, çka do të thotë që numri i çështjeve ende në gjykim është i ulët.

**(iv) Raporti i qarkullimit të çështjeve (treguesi RQC)**

Marrëdhënia midis numrit të çështjeve të zgjidhura dhe numrit të çështjeve të pazgjidhura në fund. Kjo kërkon një llogaritje të numrit të herëve gjatë vitit (ose periudhës tjetër të vëzhguar) që llojet e standardizuara të çështjeve kthehen ose zgjidhen.

**(v) Koha e nevojshme për evadimin e çështjeve (treguesi DT):**

Krahason numrin e çështjeve të zgjidhura gjatë periudhës së vëzhguar dhe numrin e çështjeve të pazgjidhura në fund të periudhës së vëzhguar. Raporti i qarkullimit të çështjeve pjesëtohet me 365 në mënyrë që të mund të shprehet në numër ditësh. Raporti mat se sa shpejt sistemi gjyqësor i kthen çështjet e pranuara - pra, sa kohë duhet për zgjidhjen e çështjeve të një lloji. Ky tregues jep informacionet të mëtejshme se si një sistem gjyqësor menaxhon rrjedhën e çështjeve.

Indikatori/treguesi ER, DT dhe CR lidhen me eficiencën e gjykatës; Indikatorët RQC dhe WR lidhen me menaxhimin e çështjeve. Llogaritja dhe analizimi i të dhënave gjyqësore është faza më e rëndësishme dhe kërkon vëmendje nga të gjithë NCGJ të përfshirë në atë.

**AKTIVITETI 2:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Zhdërvjelltësimi i pjesëmarrësve për tu orientuar sa më mirë me indikatorët apo treguesit bazë të funksionimit të gjykatës sipas Udhëzimit të KLGJ dhe CEPEJ.

**Udhëzime:** Shumica e pjesëmarrësve janë vetëdijshëm për treguesit, mbase jo domosdoshmërisht i njohin emrat e tyre, por me siguri dinë ekzistencën e tyre. Detyra e lektorit është paraqitja e tyre në mënyrë logjike, shpjegimi i përfitimeve dhe i mënyrës së duhur të llogaritjes dhe analizimit.

Gjatë prezantimit të treguesve, trajnuesi duhet të përdorë numra dhe shembuj realë nga vende të ndryshme për të shpjeguar përfitimet e një të dhëne të besueshme dhe një analize të duhur për një proces të saktë politikë-bërjeje. Një vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet treguesve të paraqitur në Udhëzuesin e KLGJ-së për statistikat e gjykatave.

**Burime dhe referenca:** Si burime kanë shërbyer statistika apo të dhëna nga gjykata të ndryshme apo raporti vjetor i KLGJ-së që analizon këto indikatorë.

**Kohëzgjatja e përafërt:** Koha për këtë ushtrim është 30 minuta.

Tabela 1 - Shkalla e likujdimit të çështjeve penale në 2014-2016

| Gjykatat e rrethit | Mesatarja 2014-2016 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Çështjet penale të zgjidhura | Çështje penale të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje penale të zgjidhura | Çështje penale të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje penale të zgjidhura | Çështje penale të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje penale të zgjidhura | Çështje penale të reja | Shkalla e likuidimit (%) |
| Berat | 594 | 598 | | 631 | 687 | | 619 | 584 | | 533 | 524 | |
| Fier | 935 | 956 | | 820 | 833 | | 1.021 | 1.204 | | 964 | 832 | |
| Vlorë | 805 | 819 | | 574 | 757 | | 797 | 896 | | 1.044 | 803 | |
| Lezhë | 503 | 495 | | 595 | 622 | | 508 | 486 | | 405 | 376 | |
| Korçë | 771 | 766 | | 848 | 836 | | 752 | 713 | | 714 | 750 | |
| Tiranë | 4.014 | 4.059 | | 3.318 | 3.471 | | 4.675 | 4.660 | | 4.049 | 4.045 | |
| Dibër | 322 | 325 | | 310 | 316 | | 362 | 356 | | 294 | 302 | |
| Durrësi | 1.160 | 1.184 | | 1.065 | 1.168 | | 1.302 | 1.329 | | 1.114 | 1.056 | |
| Elbasan | 1.015 | 1.007 | | 1.421 | 1.450 | | 1.327 | 1.288 | | 296 | 282 | |
| Gjirokastër | 415 | 414 | | 425 | 431 | | 445 | 425 | | 374 | 387 | |
| Kavajë | 308 | 249 | | 478 | 302 | | 197 | 186 | | 249 | 258 | |
| Krujë | 253 | 245 | | 268 | 253 | | 217 | 204 | | 273 | 279 | |
| Kukës | 295 | 307 | | 296 | 339 | | 328 | 308 | | 261 | 275 | |
| Kurbin | 255 | 256 | | 235 | 281 | | 279 | 234 | | 252 | 252 | |
| Lushnje | 430 | 442 | | 403 | 453 | | 465 | 452 | | 422 | 420 | |
| Mat | 150 | 144 | | 169 | 174 | | 148 | 145 | | 132 | 112 | |
| Përmet | 56 | 56 | | 54 | 59 | | 59 | 55 | | 54 | 54 | |
| Pogradec | 247 | 250 | | 268 | 256 | | 219 | 230 | | 254 | 264 | |
| Pukë | 117 | 121 | | 116 | 118 | | 121 | 125 | | 113 | 119 | |
| Sarandë | 355 | 350 | | 337 | 353 | | 335 | 341 | | 392 | 355 | |
| Shkodër | 914 | 1.108 | | 723 | 815 | | 1.105 | 1.223 | | 913 | 1.287 | |
| Tropojë | 121 | 130 | | 83 | 98 | | 194 | 179 | | 86 | 113 | |

Tabela 2 - Shkalla e likuidimit të çështjeve penale në 2014-2016

| Gjykatat e rrethit | Mesatarja 2014-2016 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Çështje civile të zgjidhura | Çështje civile të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile të reja | Shkalla e likuidimit (%) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile të reja | Shkalla e likuidimit (%) |
| Berat | 1.463 | 1.508 | | 1.627 | 1.687 | | 1.389 | 1.438 | | 1.374 | 1.400 | |
| Fier | 2.754 | 2.838 | | 2.524 | 2.756 | | 3.117 | 3.050 | | 2.622 | 2.708 | |
| Vlorë | 3.604 | 3.270 | | 2.949 | 3.183 | | 3.165 | 3.283 | | 4.697 | 3.344 | |
| Lezhë | 1.457 | 1.495 | | 1.325 | 1.368 | | 1.459 | 1.595 | | 1.586 | 1.521 | |
| Korçë | 2.907 | 2.892 | | 2.832 | 3.011 | | 3.204 | 3.169 | | 2.684 | 2.495 | |
| Tiranë | 21.076 | 20.141 | | 20.650 | 17.624 | | 21.445 | 21.354 | | 21.134 | 21.445 | |
| Dibër | 613 | 603 | | 703 | 688 | | 589 | 601 | | 546 | 520 | |
| Durrës | 3.719 | 3.730 | | 3.592 | 2.874 | | 3.698 | 4.279 | | 3.866 | 4.038 | |
| Elbasan | 2.906 | 2.984 | | 2.729 | 2.650 | | 3.069 | 3.300 | | 2.919 | 3.002 | |
| Gjirokastër | 922 | 941 | | 695 | 757 | | 968 | 980 | | 1.103 | 1.086 | |
| Kavajë | 1.100 | 1.178 | | 703 | 752 | | 1.423 | 1.694 | | 1.173 | 1.089 | |
| Krujë | 1.114 | 1.124 | | 930 | 898 | | 1.517 | 1.580 | | 895 | 895 | |
| Kukës | 647 | 652 | | 614 | 647 | | 637 | 627 | | 689 | 683 | |
| Kurbin | 708 | 733 | | 605 | 636 | | 753 | 754 | | 766 | 809 | |
| Lushnje | 1.394 | 1.444 | | 1.280 | 1.358 | | 1.723 | 1.781 | | 1.179 | 1.193 | |
| Mat | 509 | 499 | | 493 | 510 | | 532 | 499 | | 501 | 489 | |
| Përmet | 291 | 292 | | 281 | 324 | | 328 | 286 | | 264 | 267 | |
| Pogradec | 703 | 749 | | 759 | 819 | | 734 | 744 | | 616 | 684 | |
| Pukë | 258 | 261 | | 188 | 201 | | 235 | 237 | | 350 | 346 | |
| Sarandë | 1.808 | 1.785 | | 1.825 | 1.831 | | 1.862 | 1.902 | | 1.737 | 1.621 | |
| Shkodër | 2.083 | 2.101 | | 2.292 | 2.409 | | 1.273 | 1.193 | | 2.684 | 2.701 | |
| Tropojë | 488 | 494 | | 373 | 413 | | 542 | 528 | | 549 | 542 | |

Tabela 3 - Koha e zbardhjes së çështjeve penale gjatë 2014-2016

| Gjykatat e rrethit | Mesatarja 2014-2016 | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DT (ditë) | Çështjet penale të zgjidhura | Çështje penale në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) | Çështjet penale të zgjidhura | Çështje penale në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) | Çështjet penale të zgjidhura | Çështje penale në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) |
| Berat | | 631 | 157 | | 619 | 122 | | 533 | 116 | |
| Fier | | 820 | 264 | | 1.021 | 447 | | 964 | 316 | |
| Vlorë | | 574 | 481 | | 797 | 580 | | 1.044 | 347 | |
| Lezhë | | 595 | 163 | | 508 | 141 | | 405 | 113 | |
| Korçë | | 848 | 96 | | 752 | 67 | | 714 | 104 | |
| Tiranë | | 3.318 | 923 | | 4.675 | 989 | | 4.049 | 1.027 | |
| Dibër | | 310 | 69 | | 362 | 59 | | 294 | 72 | |
| Durrës | | 1.065 | 194 | | 1.302 | 223 | | 1.114 | 169 | |
| Elbasan | | 1.421 | 274 | | 1.327 | 237 | | 296 | 223 | |
| Gjirokastër | | 425 | 109 | | 445 | 94 | | 374 | 107 | |
| Kavajë | | 478 | 64 | | 197 | 53 | | 249 | 71 | |
| Krujë | | 268 | 61 | | 217 | 51 | | 273 | 57 | |
| Kukës | | 296 | 74 | | 328 | 54 | | 261 | 70 | |
| Kurbin | | 235 | 117 | | 279 | 72 | | 252 | 72 | |
| Lushnje | | 403 | 126 | | 465 | 115 | | 422 | 115 | |
| Mat | | 169 | 38 | | 148 | 35 | | 132 | 17 | |
| Përmet | | 54 | 17 | | 59 | 13 | | 54 | 14 | |
| Pogradec | | 268 | 41 | | 219 | 52 | | 254 | 62 | |
| Pukë | | 116 | 36 | | 121 | 40 | | 113 | 47 | |
| Sarandë | | 337 | 68 | | 335 | 74 | | 392 | 38 | |
| Shkodër | | 723 | 208 | | 1.105 | 326 | | 913 | 701 | |
| Tropojë | | 83 | 24 | | 194 | 9 | | 86 | 39 | |

Tabela 4- Koha e zbardhjes së çështjeve civile gjatë 2014-2016

| Gjykatat e rrethit | Mesatarja 2014-2016 | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DT (ditë) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) | Çështje civile të zgjidhura | Çështjet civile në pritje të vendimit të formës së prerë | DT (ditë) |
| Berat | | 1.627 | 402 | | 1.389 | 451 | | 1.374 | 478 | |
| Fier | | 2.524 | 797 | | 3.117 | 730 | | 2.622 | 816 | |
| Vlorë | | 2.949 | 2.087 | | 3.165 | 2.205 | | 4.697 | 852 | |
| Lezhë | | 1.325 | 248 | | 1.459 | 384 | | 1.586 | 320 | |
| Korçë | | 2.832 | 667 | | 3.204 | 632 | | 2.684 | 443 | |
| Tiranë | | 20.650 | 4.640 | | 21.445 | 4.955 | | 21.134 | 5.601 | |
| Dibër | | 703 | 83 | | 589 | 95 | | 546 | 94 | |
| Durrës | | 3.592 | 222 | | 3.698 | 803 | | 3.866 | 975 | |
| Elbasan | | 2.729 | 726 | | 3.069 | 957 | | 2.919 | 1.040 | |
| Gjirokastër | | 695 | 222 | | 968 | 234 | | 1.103 | 217 | |
| Kavajë | | 703 | 215 | | 1.423 | 486 | | 1.173 | 403 | |
| Krujë | | 930 | 174 | | 1.517 | 237 | | 895 | 237 | |
| Kukës | | 614 | 80 | | 637 | 70 | | 689 | 64 | |
| Kurbin | | 605 | 177 | | 753 | 178 | | 766 | 221 | |
| Lushnje | | 1.280 | 294 | | 1.723 | 352 | | 1.179 | 376 | |
| Mat | | 493 | 96 | | 532 | 63 | | 501 | 68 | |
| Përmet | | 281 | 83 | | 328 | 41 | | 264 | 46 | |
| Pogradec | | 759 | 195 | | 734 | 205 | | 616 | 281 | |
| Pukë | | 188 | 33 | | 235 | 35 | | 350 | 31 | |
| Sarandë | | 1.825 | 339 | | 1.862 | 379 | | 1.737 | 284 | |
| Shkodër | | 2.292 | 666 | | 1.273 | 665 | | 2.684 | 684 | |
| Tropojë | | 373 | 71 | | 542 | 57 | | 549 | 50 | |

## KREU I TRETË: PREZANTIM I UDHËZUESIT PËR MBAJTJEN E STATISTIKAVE GJYQËSORE

### Objekti dhe qëllimi i Udhëzuesit

Udhëzuesi synon krijimin e një kornize të përbashkët konceptuale dhe rregullash për mbledhjen dhe raportimin e të dhënave me qëllim përmirësimin dhe harmonizimin e veprimtarisë statistikore të gjykatave. Në këtë kuadër, statistikat gjyqësore projektohen si mjete menaxhimi që do të përdoren për menaxhimin efikas, transparencën dhe llogaridhënien e veprimtarisë gjyqësore.

Udhëzuesi është hartuar të sigurojnë një grup gjithëpërfshirës tabelash standarde për raportimin, përkufizimin e llojit të çështjeve dhe për rregullat e raportimit. Termat e përdorur në tabelat e standardizuara janë përcaktuar gjithashtu në mënyrë që të sigurojnë raportime të krahasueshme nga gjykata të ndryshme.

Standardizimi midis gjykatave si dhe metodologjia e CEPEJ, e përdorur në të gjitha vendet anëtare të Komisionit Evropian për Efikasitetin në Drejtësi, garanton saktësinë e tendencave të përgjithshme, mundëson krahasimin mes gjykatave brenda sistemit si dhe krahasimin e përgjithshëm të indikatorëve të efiçencës me të dhënat statistikore të raportuara në nivel rajonal. Raportimet sipas metodologjisë së re KLGJ i kryhen që prej vitit 2020. Ato janë mbledhur nga secila gjykatë përmes gjenerimit automatik për aq sa lejon përdorimi i sistemeve elektronike të menaxhimit të çështjeve dhe manualisht për të dhënat e tjera. Mungesa e automatizimit tërësor të raporteve statistikore mbart në vetvete një marzh gabimi të pranueshëm, i cili vlerësohet se nuk rrezikon analizën statistikore dhe gjetjet e saj.

Udhëzimi i KLGJ duhet kuptuar si një standard minimal që duhet të garantohet nga çdo gjykatë; pavarësisht kësaj, çdo gjykatë, bazuar në tabelat standarte mund të publikojë të dhëna në periudha më të shpeshta që ofrojnë transparencë në lidhje me shërbimet e gjykatës.

### Përmbajtja e Udhëzuesit

Udhëzuesi përbëhet nga shtatë pjesë, që pasqyrojnë llojet e gjykatave. Pjesa 1: tabelat për gjykatat e shkallës së parë të juridiksionit të përgjithshëm; Pjesa 2: tabelat për gjykatat administrative të shkallës së parë; Pjesa 3: tabelat për gjykatën e posaçme të shkallës së parë mbi krimin e organizuar dhe korrupsionin; Pjesa 4: tabelat për gjykatat e apelit të juridiksionit të përgjithshëm; Pjesa 5: tabelat për gjykatën administrative të apelit; Pjesa 6: tabelat për gjykatën e posaçme të apelit për krimin e organizuar dhe korrupsionin; dhe Pjesa 7: tabelat për Gjykatën e Lartë. Secila pjesë përmban: (i) udhëzime të përgjithshme; (ii) udhëzime në lidhje me tabelat; (iii) një grup tabelash raportuese në formatin Excel spreadsheet.

Për secilën gjykatë, tabelat standarde synojnë mbledhjen e të dhënave për rrjedhën e çështjeve sipas kategorive të çështjeve, kohëzgjatjen e çështjeve të përfunduara, treguesit e performancës, seancat dëgjimore, statistikat për ngarkesën e punës së gjyqtarëve dhe produktivitetin, si dhe vjetërsinë e çështjeve në pritje. Të gjitha kategoritë dhe treguesit e çështjeve, siç përcaktohen në Udhëzues, i referohen mirëmbajtjes dhe përpilimit të statistikave për monitorimin e efikasitetit dhe të performancës gjyqësore, ndaj për këtë arsye, mund të ndryshojnë herë pas here nga përkufizimet e tjera të miratuara për qëllime të tjera të raportimit statistikor (p.sh. vlerësimi profesional i gjyqtarëve ose raportimi në organizatat ndërkombëtare).

Kategorizimi i çështjeve siç përcaktohet në Udhëzues i referohet kategorive universale të çështjeve (civile, penale, administrative), llojeve të përgjithshme dhe nënllojeve të zgjedhura të çështjeve që janë të rëndësishme për shumicën e sistemeve gjyqësore në Evropë dhe më gjerë. Udhëzuesi dhe tabelat përmbajnë gjithashtu disa nënkategori çështjes që janë identifikuar të jenë me interes dhe rëndësi të veçantë për Shqipërinë, si për shembull, çështjet që përfshijnë të miturit dhe dhunën në familje. Ndërsa është në përputhje me standardet evropiane, kategorizimi i çështjeve i paraqitur në tabela nuk është shterues; ai është objekt zhvillimi për autoritetet kombëtare që të përcaktojnë nën-kategorizimet e çështjeve me qëllim raportimin e të dhënave.

Tabelat standarde të bashkangjitura në Udhëzues janë të disponueshme në formatin Excel spreadsheet, të cilat për çështje të caktuara, përmbajnë formula të integruara që llogarisin automatikisht vlerat përkatëse sapo vlerat kryesore të futen në tabelë. Një numër treguesish sintetikë, siç janë vlerat e përqindjes, llogariten automatikisht. KLGJ-ja do të vendosë për

përfshirjen e këtyre modeleve për *mbledhjen e* të dhënave ose prodhimi i tyre do të bëhet përfundimisht në një fazë të *mëtejshme të analizës.*

Derisa të gjitha statistikat përkatëse të mund të prodhohen në mënyrë elektronike, dhe me qëllim lehtësimin e procesit të raportimit dhe llogaritjes së treguesve përkatës, rekomandohet që të dhënat për secilën çështje të regjistruar në gjykatë gjatë periudhës raportuese të regjistrohen në Excel spreadsheets, një për çdo lloj çështjeje të përgjithshme (krime, kundërvajtje penale, çështje civile të përgjithshme me palë kundërshtare etj.). Tabelat duhet të përmbajnë të paktën informacionin e mëposhtëm: numrin e regjistrit të çështjes, datën e regjistrimit, objektin dhe sigurisht, numrin e vendimit, datën e vendimit, datën e paraqitjes së vendimit të arsyetuar, mënyrën e deponimit.

### Problematika të evidentuara në plotësimin e tabelave standarte

Gjatë mbledhjes së këtyre të dhënave nga raportimet e gjykatave, janë evidentuar nga stafi i KLGJ problematikat e mëposhtme:

- **Mosrespektimi i udhëzimit për plotësimin e tabelave standarde të miratura**

Një pjesë e madhe e gjykatave nuk respektojnë udhëzimin për plotësimin e tabelave, duke ndërhyrë në formulat e formateve. Këto formula janë të ndërlidhura me njëra tjetrën në tabelat e 'sheet-ve' të ndryshme, gjë e cila passjell një raportim jo të saktë dhe mospërputhje të shifrave të raportuara më parë për të njëjtin qëllim.

- **Plotësimi i gabuar i qelizave për çështjet familjare me palë kundërshtare dhe zgjidhje martese**

Pavarësisht se 'Udhëzimi' për plotësimin e tabelave e ka të shprehur qartë mënyrën e plotësimit të formatit, gjykatat kryejnë një plotësim të gabuar të tyre. Rreshti 'zgjidhje martese' është nënkategori e rreshtit 'familjare me palë kundërshtare', që do të thotë se shifra e vendosur te

zgjidhje martese përfshihet te shifra e çështjeve familjare me palë kundërshtare, pra duhet të jetë më e vogël ose e barabartë me shifrën e çështjeve familjare me palë kundërshtare.

- **Plotësim i gabuar i kolonave për çështjet e gjykuara gjithsej, të ndara me 'vendim në themel' dhe 'lloje të tjera disponimi'**

Nga raportimet e gjykatave, shpesh herë është vënë re se numri i çështjeve të gjykuara gjithsej, nuk përputhet me totalin e çështjeve të gjykuara me vendim në themel dhe lloje të tjera disponimi.

- **Plotësim i gabuar i kolonave për kohëzgjatjen e çështjeve të gjykuara**

Kolonat e klasifikimit të çështjeve të gjykuara sipas kohëzgjatjes së tyre, zakonisht plotësohet gabim nga gjykatat. Njësoj si më sipër, numri i çështjeve të gjykuara gjithsej, nuk përputhet me totalin e çështjeve të klasifikuar sipas kohëzgjatjes së çështjeve.

- **Plotësim i gabuar ose mungesë e raportimit lidhur me kolonat e kohëzgjatjes në ditë të çështjes**

Kohëzgjatja mesatare e çështjeve (në ditë) korrespondon me kohëzgjatjen mesatare të çështjeve të mbyllura brenda periudhës së raportimit, për totalin e çështjeve dhe sipas llojit të disponimit. Kohëzgjatja mesatare e çështjeve të gjykuara gjithsej, duhet të jetë e barabartë me totalin e kohëzgjatjes mesatare të çështjeve të gjykuara me vendim në themel dhe me lloje të tjera disponimi.

- **Plotësim i gabuar i tabelës së vjetërsisë së çështjeve në pritje të gjykimit**

Nga raportimet e gjykatave, është vënë re se numri i çështjeve në pritje të gjykimit në fund të periudhës, nuk përputhet me totalin e çështjeve të klasifikuara sipas vjetërsisë.

**AKTIVITETI 3:**

**Udhëzime**

**Qëllimi:** Identifikimi i pengesave në procesin mbledhjes së të dhënave dhe mënyrat e përmirësimit në mbledhjen dhe analizimin e të dhënave

**Udhëzime:** Pjesmarrësit do të njihen fillimisht me problematikat e evidendentuara nga ana e KLGJ në hedhjen dhe përpunimin e të dhënave sipas Udhëzuesit. Ato do të ndahen në grupe dhe do të analizojnë këto problematika si edhe do të ftohen të paraqesin probleme të tjera që hasin gjatë këtij procesi. Në fund të diskutimeve pjesmarrësit së bashku me lektorin do të hartojnë një dokument ku do të pasqyrohen në mënyrë të përmbledhur të gjitha problematikat e indentifikuara. Është shumë e rëndësishme të rritet shkalla e komunikimit midis gjykatës dhe KLGJ për këto çështje. Komunikimi duhet të jetë i strukturuar.

**Burime dhe referenca:** Si burime kanë shërbyer informacioni i mbledhur nga KLGJ gjatë raportimit të gjykatave.

**Kohëzgjatja e përafërt:** Koha për këtë ushtrim është 30 minuta.

2024

# PROGRAMI PËR TRAJNIMIN E NËPUNËSVE CIVILË GJYQËSORË

# MODULI I PLANIFIKIMIT STRATEGJIK UDHËZUES TRAJNIMI

Tabela e Përmbajtjes
Parathënie

Planifikimi Strategjik

Guidë për Trajnerët

*Përshkrimi i Trajnimit*

Sh*ënimet e trajnerëve*

Burimet e Trajnerëve

Struktura.

Seksioni i Parë: Planifikimi Strategjik në Gjykata

Aktiviteti 1: Formulari i Misionit

Seksioni i Dytë: Bazat e Planifikimit Strategjik

Aktiviteti 2: Formulari i Vlerave dhe Vizionit

Seksioni i Tretë: Skanimi Mjedisor dhe Analiza e Tendencave

Aktiviteti 3: Formulari i Tendencave

Seksioni i Katërt: Vlerësimi Organizativ

Aktiviteti 4: Formulari i Vlerësimit Organizativ

Seksioni i Pestë: Identifikimi i Çështjeve Strategjike e Fushave Kyçe të Rezultateve

Aktiviteti 5: Formulari i Çështjeve Strategjike

Seksioni i Gjashtë: Hartimi i një Plani Veprimi

Aktiviteti 6: Formulari i Qëllimeve dhe Objektivave

Seksioni i Shtatë: Zbatimi

Aktiviteti 7: Formulari i Zbatimit

Seksioni i Tetë: Monitorimi dhe Vlerësimi

Aktiviteti 8: Prezantimi i Planit Strategjik

Seksioni i Nëntë: Lidershipi dhe Menaxhimi i Ndryshimit

Planifikimi strategjik, në pamje të parë i ngjan një procesi të thjeshtë, megjithatë vënia në zbatim e tij vazhdon t'i hutojë dhe të irritojë drejtuesit e gjykatave. Diku midis kësaj thjeshtësie të supozuar të "hartimit të një plani" dhe "përmbushjes së rezultateve", është formuar një proces mjaft i ndërlikuar, i rëndë dhe që kërkon kohë, i cili krijon një hendek të gjerë ndërmjet interesit të gjykatës për të hartuar një "plan" që do ta çojë institucionin drejt përmbushjes së qëllimeve dhe objektivave të identifikuara dhe aftësisë së drejtuesit të gjykatës për ta integruar procesin e planifikimit strategjik në tërësinë e menaxhimit dhe udhëheqjes efektive të gjykatës. Në zgjerimin e këtij hendeku kontribuojnë dhe shumë modele të planifikimit strategjik, të cilat janë bërë gjithnjë e më të komplikuara, përsa i përket përshkrimit dhe zbatimit të tyre.

Diskutimet rreth rwndwsisw sw planifikimit strategjik fokusohen kryesisht nw pyetjen nwse planifikimi strategjik mund tw shwrbejw për të ndërtuar gjykata që funksionojnë me më shumë efektivitet, dhe se cili duhet tw jetw roli i cdo nwpuwnsi civil gjyqwsor nw kwtw proces.

Ky modul përqendrohet te aspekti teorik dhe praktik i planifikimit strategjik dhe i prezanton pjesëmarrësit me konceptet bazë të procesit të planifikimit. Në mënyrë të veçantë, pjesëmarrësit do ta eksplorojnë planifikimin strategjik si një mjet që duhet të përdoret për një menaxhim efektiv organizativ, reformim dhe udhëheqje efektive të gjykatave. Për ta bërë këtë, pjesëmarrësit do t'i shqyrtojnë të gjitha aspektet e procesit të planifikimit strategjik, duke përfshirë: përcaktimin e një misioni udhëheqës, përcaktimin e vizionit dhe vlerave, njohjen e tendencave dhe çështjeve në zhvillim, identifikimin e opsioneve strategjike, zbatimin e strategjive të përshtatshme, si dhe vlerësimin e performancës organizative. Pra, duke i shërbyer këtij objektivi, qëllimi i këtij kursi është t'u vijë në ndihmë nwpunwsve civilw gjyqwsorw që të kuptojnë natyrën e planifikimit strategjik, pjesët përbërëse të tij dhe së fundi, të mësojnë se si të zbatojnë me sukses një plan strategjik. Hartimi i një plani strategjik që i përgjigjet

nevojave të një gjykate kërkon një poçes gjithëpërfshirës, ku roli i cdo nëpunësi civil gjyqësor mbetet vlerë e shtuar.

Në thelb, planifikimi strategjik është një përpjekje e vazhdueshme dhe e disiplinuar për të gjeneruar vendime dhe veprime thelbësore, që i japin trajtë një institucioni dhe udhëheqin atë institucionin, tregojnë atë që bën institucioni, si dhe arsyet e veprimeve të tij. Planifikimi strategjik është një qasje dhe një proces sistematik e gjithëpërfshirës, i përdorur: (1) për ta drejtuar një institucion drejt së ardhmes apo vizionit të tij të dëshiruar, si dhe (2) për të zhvilluar strategji të detajuara për të përmirësuar performancën në përgjithësi. Vizionimi, i cili është procesi i përcaktimit të së ardhmes së preferuar (domethënë i asaj që dëshiron të bëhet institucioni, ose i asaj që ai mundet të arrijë në maksimumin e tij), përbën një komponent integral të planifikimit strategjik.

*Shënime për Trajnerët/Ekspertët*

Ky modul ofron një qasje hap pas hapi për procesin e planifikimit strategjik në gjykata. Moduli është i strukturuar në mënyrë që të tillë që të analizojë çdo hap të procesit të planifikimit strategjik, i cili përbëhet nga shtatë hapa. Në veçanti, materialet e përfshira në këtë modul përfshijnë udhëzime për secilin hap, duke:

- prezantuar elementët bazë për secilin hap,
- mundësuar zhvillimin e një aktiviteti që lidh elementët bazë me eksperiencën e çdo pjesëmarrësi, si dhe
- eksploruar shembuj nga jeta reale, lidhur me llojet e rezultateve dhe arritjeve që mund të përftohen, duke përmbushur me sukses secilin hap.

Moduli fillon me:

- një vështrim të përkufizimeve dhe komponentëve themelorë, të përfshirë në planifikimin strategjik,
- shqyrtimin e arsyeve për realizimin e këtij procesi, si dhe
- një analizë të njohurive, aftësive dhe kompetencave që kërkohen për një planifikim strategjik të suksesshëm.

Rishikimi i përkufizimeve dhe komponentëve themelorë të planifikimit strategjik pasohet nga një vështrim i përgjithshëm i një qasjeje të provuar, e cila përfshin shtatë hapat e mëposhtëm:

- Hapi 1: Përkufizoni misionin, vizionin dhe vlerat.
- Hapi 2: Kryeni skanimin mjedisor dhe analizën e tendencave.
- Hapi 3: Kryeni vlerësimin organizativ.
- Hapi 4: Identifikoni çështjet strategjike dhe fushat kryesore të rezultateve.

- Hapi 5: Hartoni planin e veprimit, me strategji gjithëpërfshirëse.
- Hapi 6: Filloni zbatimin.
- Hapi 7: Bëni monitorimin dhe vlerësimin.

Ky udhëzues mësimor përmban një sasi të konsiderueshme detajesh. Megjithatë, suksesi në zhvillimin e trajnimit mund të sigurohet vetëm duke e përshtatur informacionin e dhënë në këtë manual me nevojat e pjesëmarrësve dhe përvojën e trajnerwve/ekspertwve. Shënimet për ta janë përfshirë në prezantimet *PowerPoint,* te seksioni *Notes View* i prezantimit, dhe shërbejnë vetëm si referencë, jo si skenar i domosdoshëm për t'u lexuar.

Qëllimi i këtij moduli nuk është aspak të jetë shterues. Trajneri/eksperti duhet të ndihet i lirë të bëjë shtesat që i gjykon të nevojshme, në bazë të përvojës dhe ekspertizës vetjake, si dhe nevojave të auditorit. Lektorët duhet t'i kushtojnë vëmendje të posaçme integrimit dhe harmonizimit të pjesëve të këtij moduli me tema të tjera të programit të Trajnimit tw Nwpunwsve Civilw Gjyqwsorw (p.sh., tema e standardeve dhe matjes së performancës, menaxhimit financiar, menaxhimit të burimeve njerëzore dhe menaxhimit të rrejedhws të çështjeve gjyqësore).

Aftësia për t'i lidhur idetë dhe konceptet abstrakte me situatat e përditshme është mjaft thelbësore. Sa herë krijohet mundësia, trajneri/eksperti duhet të përfshijë në materialin mësimor informacion të përshtatur për vendin dhe pjesëmarrësit në procesin e trajnimit.

### *Aktivitetet e Pjesëmarrësve*

Në këtë modul, procesi i të mësuarit lehtwsohet përmes materialeve që mund të lexojnë pjeswmarrwsit, leksioneve tw dhwna nga trajnerwt/ekspertwt dhe prezantimeve të vetw pjeswmarrwsve. Materialet për lexim janë nxjerrë nga kërkimet në fushën e menaxhimit strategjik dhe teoritë organizative, të aplikuara në gjykata. Për të strukturuar punën tonë, do të

përdorim procesin e planifikimit strategjik sipas Bryson-it[1]. Leksionet janë të projektuara për të shtjelluar dhe zgjeruar më tej pikat kyçe të materialit konceptual dhe po ashtu kanë për qëllim që të qartësojnë proceset dhe hapat e përshkruara në material. Së fundi, aktivitetet janë projektuar për t'u ofruar pjesëmarrësve një përvojë paraprake lidhur me realizimin e një procesi planifikimi strategjik, nga fillimi deri në fund.

Për shkak të natyrës së lëndës, ky është një kurs shumë praktik, që kërkon pjesëmarrje. Aktivitetet e pjesëmarrësve janë një ndër pjesët më të rëndësishme të programit të përgatitur, pasi ato përbëjnë mjetet që do të përdoren prej trajnerwve/ekspertwve për të përcaktuar nëse pjesëmarrësit i kanë arritur rezultatet e përcaktuara në objektivat e të nxënit. Gjithashtu, aktivitetet e pjesëmarrësve sigurojnë që trajnimi të mos ketë vetëm natyrë informuese, por edhe ndëraktive. Trajnerwt/ekspertwt duhet të sigurohen që të gjithë pjesëmarrësit të angazhohen plotësisht në çdo aktivitet. Një mënyrë për ta arritur këtë është t'i kërkohet anëtarëve të ndryshëm të secilit grup që të bëjë prezantime të ndryshme në emër të grupit. Kjo ndihmon edhe në zhvillimin e aftësisë së tyre të të folurit publik dhe punës në ekip.

Aktivitetet e pjesëmarrësve janë shënuar në strukturën e përgjithshme të përmbajtjes, në sesionet përkatëse ku ato do të përdoren. Për çdo aktivitet, jepet një faqe përmbledhëse ku shpjegohet mënyra e realizimit të tij. Përshkrimi i vetë aktiviteteve jepet në faqe të veçanta, për të lehtësuar procesin e shumëfishimit të tyre. Trajneri/eksperti inkurajohet të përfshijë edhe strategji të tjera për t'i angazhuar pjesëmarrësit dhe për t'i mbajtur ata aktivë gjatë procesit të mësimit, për shembull, duke bërë pyetje rreth temës përpara prezantimit të hollësishëm të saj, duke nxitur diskutimet dhe komentet sipas perspektivave të tyre, etj.

---

1 Bryson, J. M. (2011). *Planifikimi strategjik për organizatat publike dhe organizatat jofitimprurëse: Një guidë për të fuqizuar dhe mbështetur arritjet organizative* (botimi i 4-rt). San Francisco, CA: Wiley dhe Sons.

Aktivitetet e pjesëmarrësve përfshijnë:

1. Formulari i misionit
2. Formulari i vizionit dhe vlerave
3. Formulari i tendencave
4. Formulari i vlerësimit organizativ
5. Formulari i çështjeve strategjike
6. Formulari i qëllimeve dhe objektivave
7. Formulari i zbatimit
8. Prezantimi i planit strategjik

*Objektivat e Mësimit*

Pas përfundimit të këtij kursi, pjesëmarrësit do të jenë në gjendje:

1. Të identifikojnë qwllimet dhe pwrgjegjwsitw e gjykatës dhe të vlerësojnë ndikimet e tyre afatgjata mbi gjykatën dhe sistemin e drejtësisë.
2. Të njohin parimet dhe teknikat e planifikimit strategjik, si dhe të dinë se si ta vënë në zbatim modelin me shtatë hapa në gjykatat e tyre.
3. Të vlerësojnë kapacitetin e gjykatës (pikat e forta, pikat e dobëta, mundësitë dhe kërcënimet) për t'ju përgjigjur kërkesave dhe pritshmërive aktuale, si dhe atyre të së ardhmes.
4. Të bëjnë të mundur lidhjen midis qëllimeve dhe përgjegjësive të gjykatave dhe t'i lidhin ato me çdo nismë ndryshimi që mund të ndërmarrë gjykata.

5. Të identifikojnë faktorët që mund t'i shërbejnë dhe të ndikojnë në procesin e planifikimit strategjik dhe zbatimin e planit strategjik.
6. Të kompozojnë dhe të realizojnë një proces planifikimi që është i përshtatshëm për gjykatën, që shërben për të hartuar një plan strategjik, i cili do të përdoret si mjeti themelor për të realizuar të ardhmen e preferuar të gjykatës.
7. Të dinë se si të mbledhin të dhëna dhe t'i përdorin ato në mjedisin e gjykatës, si dhe të projektojnë dhe vlerësojnë tendencat e rëndësishme mjedisore për gjykatat.
8. Të vënë në zbatim një proces që harmonizon qëllimet individuale të performancës me planin strategjik.
9. Të nxitin dhe forcojnë të menduarit strategjik dhe largpamës në gjykata, si elementët pararendës të vendimmarrjes strategjike efektive dhe planifikimit strategjik.

*Burimet e Trajnerëve/Ekspertëve*

Bryson, J. M. (2011), "Planifikimi strategjik për organizatat publike dhe jofitimprurëse: Guidë për forcimin dhe mbështetjen e arritjeve organizative", (botimi i 4rt), San Francisco, CA: Wiley dhe Sons.

Martin, J. A., B. Wagenknecht-Ivey, S. Weller dhe D. Price, (1995), "Planifikimi strategjik në gjykata: Guidë për zbatimin", Denver, CO: Qendra për Studimet e Politikave Publike.

Ostrom, B. J., dhe R. A. Hanson, "Të kuptojmë kulturën e gjykatës është çelësi për një reformë të suksesshme në gjykatë", (2010), Tendencat e të ardhmes në gjykatat shtetërore, 2010, (NCSC), në pikën 55;

http://cdm16501.contentdm.oclc.org/cdm/ref/collection/ctadmin/id/1611.

Ostrom, B. J., C. W. Ostrom, Jr., Roger A. Hanson dhe Matthew Kleiman, "Gjykatat shkallës së parë si organizata (Filadelfia: Shtypi i Universitetit Temple, 2007).

Wagenknecht-Ivey, B., J. A. Martin, S. Weller dhe D. Price, (1996), "Mësime për planifikim të suksesshëm strategjik në gjykatë", Drejtuesi i Gjykatës (Pranverë 1996), në pikën 12.

**Struktura**

| | |
|---|---|
| **Dita 1** | |
| 9:00 – 10:30 | Prezantim i përgjithshëm i kursit për pjesëmarrësit.<br>Seksioni i Parë: "Planifikimi strategjik në gjykata".<br>Faqet 2-10 të prezantimit. |
| 10:30 – 12:00 | Aktiviteti 1: Formulari i misionit.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| 13:00 – 14:00 | Seksioni i Dytë: "Misioni, vizioni dhe vlerat".<br>Faqet 11-21 të prezantimit. |
| 14:00 – 16:00 | Aktiviteti 2: Formulari i vizionit dhe vlerave.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| **Dita 2** | |
| 9:00 – 10:00 | Seksioni i Tretë: "Tendencat dhe skanimi mjedisor".<br>Faqet 22-31 të prezantimit. |
| 10:00 – 12:00 | Aktiviteti 3: Formulari i tendencave dhe skanimit mjedisor.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| 13:00 – 14:00 | Seksioni i Katërt: "Vlerësimi organizativ".<br>Faqet 31-37 të prezantimit. |
| 14:00 – 16:00 | Aktiviteti 4: Formulari i vlerësimit organizativ.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| **Dita 3** | |
| 9:00 – 10:00 | Seksioni i Pestë: "Identifikimi i çështjeve strategjike".<br>Faqet 38-49 të prezantimit. |

| | |
|---|---|
| 10:00 – 12:00 | Aktiviteti 5: Formulari për identifikimin e çështjeve strategjike.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| 13:00 – 14:00 | Seksioni i Gjashtë: "Hartimi i planit të veprimit".<br>Faqet 50-63 të prezantimit. |
| 14:00 – 16:00 | Aktiviteti 6: Formulari i qëllimeve dhe objektivave.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| **Dita 4** | |
| 9:00 – 11:00 | Seksioni i Shtatë: "Zbatimi".<br>Faqet 64-74 të prezantimit. |
| 11:00 – 12:00 | Aktiviteti 7: Formulari i zbatimit.<br>Prezantime dhe shkëmbim informacioni në grupe. |
| 13:00 – 13:30 | Seksioni i Tetë: "Monitorimi dhe vlerësimi".<br>Faqet 75-79 të prezantimit. |
| 13:30 – 16:00 | Aktiviteti 8: Përgatitja e planit strategjik.<br>(Prezantimet do të bëhen ditën e nesërme). |
| **Dita 5** | |
| 9:00 – 10:00 | Seksioni i Nëntë: "Lidershipi dhe menaxhimi i ndryshimit".<br>Faqet 79-89 të prezantimit. |
| 10:30 – 15:30 | Aktiviteti 8: Prezantime në grup i planeve strategjike. |
| 15:30 – 16:00 | Përmbledhje dhe përfundime. |

## Seksioni i Parë: Planifikimi Strategjik në Gjykata

*Hyrje*

Planifikimi strategjik është një ndër metodat më të rëndësishme që përdorin gjykatat për të krijuar një vizion rreth asaj që ato duan të arrijnë dhe për të përcaktuar kursin e veprimeve për ta përmbushur këtë vizion. Parakusht për përmirësimin e performancës dhe administrimit të gjykatës është marrja në konsideratë e rrethanave, përgjegjësive dhe objektivave të gjykatës në të ardhmen. Planifikimi strategjik mund t'u vijë në ndihmë drejtuesve të gjykatës që t'i japin trajtë gjykatave të tyre, duke:

- caktuar dhe përdoruar strategjikisht burimet e kufizuara,
- përmirësuar praktikat e përditshme të menaxhimit të gjykatës,
- rritur komunikimin ndërmjet komunitetit dhe gjykatës dhe duke rritur të kuptuarit e qytetarëve për punën e gjykatës dhe të sistemit të drejtësisë, si dhe shkallën e tyre të kënaqësisë lidhur me këto,
- krijuar një të ardhme që udhëhiqet nga angazhimet më thelbësore të gjyqësorit, si: barazia përpara ligjit, pavarësia dhe paanësia, mbrojtja e barabartë dhe procesi i rregullt ligjor, aksesi në drejtësi, shpejtësia e procesit dhe gjykimi në kohë, llogaridhënia, si dhe besimi i publikut.
- i sfiduar profesionistët e gjykatës dhe ata të sistemit të drejtësisë që të mendojnë përtej problemeve dhe krizave të përditshme,
- forcuar, zhvilluar dhe ruajtur bashkëpunimin dhe bashkërendimin e brendshëm e të jashtëm, si dhe partneritetet.

*Pesha e qëllimeve dhe përgjegjësive në procesin e planifikimit strategjik*

Planifikimi strategjik kërkon që të kuptohen mirë qëllimet e gjykatave dhe mënyra se si ato i përmbushin premtimet për drejtësi para ligjit, proces të rregullt ligjor, si dhe pavarësi e paanësi gjyqësore. Planifikimi strategjik i ndihmon drejtuesit e gjykatave dhe partnerët e tyre në sistemin e drejtësisë dhe në komunitet që të sigurohen se e ardhmja e gjykatave dhe e sistemit gjyqësor përkon me qëllimet dhe përgjegjësitë e tyre të qëndrueshme. Planet e tyre marrin parasysh juridiksionin aktual të gjykatës, strukturën dhe performancën e tyre, trajtimin e çështjeve, si dhe llojet dhe numrin e çështjeve të trajtuara.

Ndonëse qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatave i përshtaten çdo gjykate dhe çdo sistemi gjyqësor, jo domosdoshmërisht ato përkthehen automatikisht në veprime për një gjykatë të caktuar, ose për një sistem gjyqësor të veçantë. Kur nisin procesin e planifikimit strategjik, drejtuesit e gjykatave fillojnë një proces përkthimi, përgjatë të cilit ata dhe partnerët e shumtë të gjykatave dhe të sistemit të drejtësisë i kthehen qëllimeve të gjykatës, për të artikuluar një të ardhme të preferuar të përbashkët për juridiksionet e tyre. Për ta bërë këtë, drejtuesit e gjykatave duhet t'i kuptojnë mjaft qartë qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatës, si dhe strukturën, organizimin, mjedisin, proceset gjyqësore dhe punën e gjykatës përkatëse.

Për të kuptuar një gjykatë të caktuar dhe një sistem të caktuar gjyqësor ndihmon edhe njohja e gjykatave dhe proceseve të tjera gjyqësore. Nisur nga kjo bazë, mund të shquhet një e ardhme e veçantë, e preferuar dhe sfiduese. Por, në mungesë të kësaj baze, e ardhmja mund të jetë thjesht një vështrim tangent. Pra, qëllimi është të kemi një panoramë të madhe të së ardhmes sw gjykatës, por edhe realiste e të përshtatshme për qëllimet e saj dhe për mënyrën se si ajo mund të punojë me të tjerët për të përmbushur premtimin për drejtësi të barabartë, sipas ligjit.

*Ekselenca në shërbim dhe performanca efikase e gjykatave*

Gjykatat janë krijuar për t'i shërbyer nevojave të përdoruesve të tyre, të cilët jetojnë në zona të caktuara. Komunitetet e këtyre zonave kanë nevoja dhe pritshmëri legjitime ndaj gjykatave. Ato kanë të bëjnë jo vetëm me dhënien e drejtësisë, por edhe me mënyrën se si trajtohen përdoruesit e gjykatave gjatë përpjekjeve të tyre në marrjen e kësaj drejtësie. Eksperti për menaxhimin, Peter Drucker[2], ka thënë: "Nuk shihen rezultatet brenda mureve të një institucioni", që do të thotë se arbitrit përfundimtarë të performancës së një organizate janë në fakt njerëzit që marrin shërbime prej saj. Në fund të fundit, drejtuesit e institucionit duhet t'i pyesin ata: "Si po punojmë"? Planifikimi strategjik nuk mund të realizohet pa këtë vlerësim të jashtëm. Gjykatat duhet të krijojnë procese vëzhgimi për të mbledhur perceptimet e personave të cilëve ato u shërbejnë dhe duhet t'i krahasojnë këto perceptime me perceptimet e brendshme. Ekselenca në shërbim është shumë më tepër sesa trajnimet për të mësuar si t'u buzëqeshim qytetarëve apo trajnimet për marrëdhëniet me klientët.

Për të siguruar suksesin, një gjykatë efikase përqendrohet në katër faktorë:

- strategjia,
- sistemet,
- njerëzit, si dhe
- klientela.

Ekzistojnë shumë pengesa potenciale për arritjen e një shërbimi të mirë për klientët, ku përfshihen:

2 Peter Drucker, (1909 - 2005) ishte konsulent, edukator dhe autor, amerikan i lindur në Austri, shkrimet e të cilit kanë kontribuuar në hedhjen e themeleve filozofike dhe praktike të menaxhimit modern të punës.

- komunikimi i papërshtatshëm ndërmjet strukturave brenda gjykatës,
- mungesa e shpërblimit të punonjësve për shërbime cilësore, ose për përpjekjet për cilësi,
- mungesa në numrin e nevojshëm të personelit,
- sisteme kompjuterike të papërshtatshme,
- trajnime të papërshtatshme për zhvillimin e aftësive,
- morali i ulët, pra, mungesa e frymës së punës në ekip, si dhe
- politika dhe procedura të këqija organizative.

Për të arritur ekselencën në shërbim, gjykatat duhet t'i shmangin ose t'i tejkalojnë këto pengesa dhe të përfshihen në një angazhim afatgjatë lidhur me këto tre tema të shërbimit:

1. menaxhimi i shërbimit në mënyrë pozitive,
2. menaxhimi i përvojës së klientit (nga këndvështrimi i klientit), si dhe
3. kthimi i shërbimit në produkt.

Këto tema që përqendrohen te klienti bëhen pjesë e axhendës strategjike të gjykatws. Planifikimi strategjik kërkon pikërisht t'i përcaktojë dhe t'i përmbushë qëllimet e saj, në përputhje me këto tema. Por, si vepron një gjykatë në përputhje me këto tema? Ajo fillon duke iu përgjigjur pyetjeve të tilla, si:

- Cilët janë klientët tanë?
- Cili është cikli, ose ciklet e shërbimit?
- Cilët janë momentet e së vërtetës së gjykatws?
- Çfarë mund të bëjnë punonjësit bashkarisht, për të qenë më të përqendruar te shërbimi?
- Çfarë mund të bëjë secili nwpunws, për të qenë më i përqendruar te shërbimi?

Më specifikisht, për punonjësit individualë të gjykatës, ekselenca në shërbim dhe performanca efikase e gjykatës lidhen me qëllimet e përditshme, si:

- orientimi, trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve,
- komunikimi përmes telefonit dhe/ose online,
- ndërveprimi në sportele dhe me publikun në sallat e gjyqit,
- aksesi në drejtësi për palët me vetëpërfaqësim,
- menaxhimi i çështjeve të reja,
- marrëdhëniet me partnerë të tjerë të sistemit të drejtësisë,

Efektiviteti i veprimeve gjyqësore në këto fusha ka ndikime mbi qëllimet e gjykatave. Efikasiteti dhe produktiviteti i gjykatave duhet të vihen në peshore përkundrejt idealeve të procesit të rregullt dhe mbrojtjes së barabartë. A përmbushen qëllimet e gjykatave nëpërmjet veprimeve të tyre? A i përmbushin ato nevojat dhe pritshmëritë legjitime të publikut, që merr shërbim prej gjykatave? Këto pyetje lidhen drejtpërsëdrejti me prioritetet themelore, me çështjet strategjike dhe fushat kryesore të rezultateve, të cilat synohen të përmbushen përmes përpjekjeve për planifikim strategjik në gjykata.

*Matje dhe menaxhim për performancë dhe progres*

Një drejtues i mirë gjykate nuk duhet t'i marrw vendimet bazuar në supozime se sa mirë po e kryen punën gjykata që drejton. Çdo gjykatë ka prirjen të supozojë se është shumë e ngjashme me gjykatat e tjera, derisa zbaton masa objektive. Më pas, matja krijon bazën për vendimmarrje në lidhje me strukturat, politikat dhe procedurat. Megjithatë, në matjen e performancës, është e rëndësishme të kuptohet se jo çdo gjë që mund të matet, ia vlen që të matet, ashtu siç nuk

mund të jetë e matshme çdo gjë që ia vlen ta matësh. Matja e performancës duhet të përqendrohet te gjërat që kanë rëndësi, ku, gjërat më të rëndësishme janë qëllimet themelore të gjykatave. Kriteret për një grup të mirë treguesish të performancës përfshijnë, sa vijon:

- lidhja me parimet kryesore,
- balanca,
- aftësia për t'u matur,
- qëndrueshmëria,
- vëmendja te rezultatet, si dhe
- menaxhimi në shifra, pra, menaxhimi i realizueshëm, i kuptimtë dhe praktik.

Janë disa hapa përgjatë procesit të planifikimit strategjik, ku vendimmarrja mund të përfitojë nga të dhënat objektive rreth performancës organizative. Në mënyrë më të dukshme, këto hapa janë të pranishëm gjatë fillimit të procesit të planifikimit, gjatë vlerësimit organizativ, monitorimit të progresit dhe vlerësimit të rezultateve. Shfrytëzimi i masave të performancës në këto kontekste diskutohet më tej në modulin për Standardet dhe Matjen e Performancës së Gjykatës.

### *Vlerësimi i nevojës ose përparësive për planifikim*

Në momentin kur një drejtues gjykate është duke peshuar nëse duhet të fillojë një përpjekje planifikimi, ose se ku të përqendrohet në fillim të një cikli planifikimi, ai duhet të identifikojë fillimisht çështjet për të cilat është i domosdoshëm planifikimi. Ky proces duhet tw shoqwrohet para sw gjithash me komunikimin me bazw tw gjerw, pra mw tw gjitha strukturat e gjykatws pwr tw mbledhur ide, mendime, opnione dhe propozime. Edhe në rastet kur gjykata nuk është duke menduar të ndërmarrë një përpjekje të vazhdueshme dhe gjithëpërfshirëse planifikimi,

drejtuesit e gjykatave mund të kenë ndjesinë se ka fusha të funksionimit të gjykatës që mund të përmirësohen, ndoshta përmes një përpjekjeje të kufizuar planifikimi. Një ndër mënyrat më të mira për të identifikuar nevoja të tilla është përmes të studiuarit të të dhënave objektive të performancës së gjykatës, ose sistemit gjyqësor që do të angazhohet në planifikim.

Matja e performancës mund të ndihmojë për identifikimin e fushave apo proceseve të punës, që kanë nevojë për vëmendje më të madhe dhe mund t'i informojë drejtuesit për nevojat për planifikim, ose për një ndërhyrje më pak komplekse menaxhimi.

*Të menduarit strategjik dhe vendimmarrja*

Edhe pse aftësia për të projektuar një proces planifikimi strategjik të përshtatshëm për gjykatën përkatëse është kompetenca kryesore e planifikimit strategjik, aftësia për ta ekzekutuar këtë projekt ndikohet nga fakti se sa të praktikuar dhe komodë janë drejtuesit e gjykatës, por edhe vetë gjykata në drejtim të mendimit strategjik. Shpesh thuhet se urgjenca nxjerr në pah çka është e rëndësishme. Por, në urgjencën e përditshme të punës të një institucioni, është shumë e lehtë të shpërfillen çështjet me rëndësi afatgjatë. Vetë menaxherët dhe punonjësit krijojnë zakone, rutina dhe mënyra të bërjes së gjërave, që mund ose mund të mos kontribuojnë në atë që po përpiqet të arrijë institucioni në përgjithësi. Si rezultat, mund të vuajë performanca e një organizate në lidhje me misionin e saj.

Në mënyrë ideale, çdo aktivitet duhet t'ia rrisë vlerat qëllimit të një institucioni. Megjithatë, shumë shpesh, nuk ndodh kështu. Ndodh që individët brenda një institucioni e harrojnë arsyen pse duhet të bëhen gjëra të caktuara. Në këtë mënyrë, ata dështojnë të pranojnë se disa funksione e humbasin dobinë me kalimin e kohës. Prandaj, nëse një organizatë nuk dëshiron të shohë rënie në performancë, ajo duhet të analizojë rregullisht kontributin e dhënë nga çdo njësi, sektor dhe veprimtaritë që harxhojnë burimet e saj të pakta. Po ashtu, çdo individ duhet

të jetë i aftë të shohë lehtësisht "psenë" e punës që ai bën dhe të marrë vendime të përshtatshme strategjike për alternativat që ka në dispozicion.

Para se të shkojmë më tej në përmbajtjen e këtij seksioni, duhet të përpiqemi të përkufizojmë se çfarë kuptojmë me termat "strategji" dhe "strategjik". E përdorim termin "strategjik" në shumë mënyra gjatë kurseve për "planifikimin strategjik". Por, bëhet fjalë për shumë më tepër sesa thjesht "planifikim". Strategjia është procesi ose rrjedha e veprimeve në një proces planifikimi, për të arritur objektivat organizative. Ajo nuk është një deklaratë, ose një dokument, por mishëron tërësinë e proceseve ose veprimeve që e çojnë organizatën të përmbushë qëllimet e saj. Ekzistojnë një mori termash që përdoren në literaturën e zakonshme të planifikimit, të cilat kanë të bëjnë me strategjinë:

- mendimi strategjik,
- parashikimi strategjik,
- menaxhimi strategjik,
- vendimmarrja strategjike,
- axhenda strategjike,
- planifikimi strategjik,
- "linja e drejtë" strategjike,
- qëllimet dhe objektivat strategjike,
- harmonizimi strategjik.

*Mendimi strategjik dhe formimi i mendimtarëve strategjikë*

Të menduarit strategjik i referohet mënyrës proaktive përmes së cilës njerëzit mendojnë, vlerësojnë, shohin dhe krijojnë të ardhmen për veten dhe bashkëpunëtorët e tyre. Ai përfshin:

- përfytyrimin e mundësive të reja,
- kthimin e ideve në realitet,
- procesin e të nxënit,
- punën në ekip,
- zgjidhjen e problemeve, si dhe
- mendimin kritik.

Mendimi strategjik në manifestimet e tij përbërëse është thelbësor për formulimin dhe zbatimin e një strategjie efektive. Ai është thelbësor për menaxhimin dhe lidershipin strategjik, si dhe për një planifikim strategjik efektiv në një organizatë. Siç do të shqyrtohet në vijim, mendimi strategjik është pararendës i vendimmarrjes strategjike, e cila, nga ana tjetër, udhëheq planifikimin strategjik.

Mendimi strategjik përfshin:

- ruajtjen e imazhit të vizionit ose të ardhmes ideale në mendje,
- formimin bazuar në vlerat themelore të organizatës,
- skanimin e vazhdueshëm të mjedisit, duke kërkuar për mundësi dhe kërcënime,
- dallimin e modeleve dhe marrëdhënieve në ngjarje dhe rrethana,
- njohjen e ndërlidhjeve dhe ndërvarësive para marrjes së vendimeve, si dhe
- ndërmarrjen e veprimeve afatgjata, të cilat marrin trajtë falë vizionit, vlerave themelore, ndërgjegjësimit për mjedisin dhe ndërgjegjësimit për ndërvarësitë.

Drejtuesit duhet të përpiqen t'i zhvillojnë aftësitë e të menduarit strategjik brenda institucioneve që drejtojnë. Për ta bërë këtë gjë, ata duhet të:

- komunikojnë në mënyrë të përsëritur vizionin e gjykatws,
- integrojnë vizionin dhe vlerat thelbësore në qëllimet individuale të performancës dhe rishikimet e performancës,
- bëjnë vizionin dhe vlerat bazë pjesë të takimeve, festimeve, analizave dhe zgjidhjeve të problemeve,
- ftojnë nwpunwsit e gjykata që të ndajnë/diskutojnë çfarë kanë mësuar nga klientët dhe çfarë shohin rreth tyre që mund të ndikojë në suksesin e ardhshëm të gjykatës,
- diskutojnë për sfidat, problemet dhe krizat, nisur nga një perspektivë strategjike.

Në lidhjen konceptuale të mendimit strategjik me planifikimin strategjik, mendimi strategjik ka të bëjë me kapacitetin e individëve brenda një organizate për të marrë në konsideratë edhe kushte të mundshme të ardhshme, të kornizuara si probleme (shih seksionet 3.2 dhe 3.5) dhe për të identifikuar rrugë alternative të veprimit, që lidhen me misionin e organizatës. Një mënyrë tjetër për ta kuptuar mendimin strategjik është të mendosh për të si një proces ndërgjegjësimi mendor, që kërkon të harmonizojë tre pyetjet e mëposhtme për çdo komponent të institucionit, që nga individi deri te njësitë drejtuese dhe, në fund, në mbarë organizatën:

- **Ku jemi aktualisht (vlerësimi i performancës aktuale)?**
- **Ku dëshirojmë të arrijmë (e ardhmja e preferuar)?**
- **Si të arrijmë atje (masat prioritare)?**

Të kesh një mendësi strategjike është fuqizuese dhe bën të mundur që të gjithë individët brenda organizatës të marrin iniciativa dhe të vetëkorrigjohen brenda sferave të tyre të përgjegjësisë, duke ruajtur një linjë të drejtë strategjike ndërmjet vetes dhe vizionit të institucionit.

*Vendimmarrja strategjike*

Metodat që përdorin drejtuesit e gjykatave për të marrë vendime dhe për të zgjidhur probleme duhet të jenë thellësisht të lidhura dhe të frymëzuara nga vizioni i gjykatws, vlerat e saj themelore dhe çështjet strategjike. E ardhmja e gjykatws mund tw integrohet në proceset vendimmarrëse, duke menduar thellë dhe gjatë për panoramën e madhe:

- Të mendosh për panoramën e madhe: a e kuptojmë se si lidhemi dhe ndërveprojmë me institucione të tjera dhe me mjedisin e jashtëm?
- Të mendosh thellë: sa thellë po i vëmë në pikëpyetje mënyrat e të punuarit? A punojmë mbështetur në interpretimin tonë të së shkuarës, apo në parashikimin tonë të së ardhmes? A janë hamendësimet e sotme të vlefshme për të ardhmen?
- Të mendosh gjatë: deri në ç'pikë në të ardhmen po mendojmë? A i kuptojmë format e të ardhmeve alternative për gjykatën tonë?

Duhet të sqarohet po ashtu edhe se çfarë kuptohet me "problem" dhe me "vendim":

- **Problemi** është mungesa ose ajo çfarë mbetet, derisa të gjendet përgjigja e duhur. Problemi ekziston në situatat kur një individ ose grup nuk arrin të gjejë një mënyrë të efektshme për të gjetur ose përmbushur një nevojë të një personi, grupi, komuniteti, ose shoqërie.
- **Vendimi** është një zgjedhje e bërë ndërmjet shumë zgjedhjeve të mundshme, ose opsioneve alternative, kur përballemi me zgjidhjen e një problemi, kur realizojmë një nevojë të papërmbushur, ose kur duam të gjejmë mënyrën më të mirë për arritjen e një objektivi ose aspirate.

Duke iu kthyer ndërtimit të modelit tonë konceptual, vendimmarrja strategjike është çështje e bërjes së zgjedhjes së duhur mes një sërë mundësive strategjike, për të zgjidhur një problem që kërcënon misionin, vizionin dhe vlerat e institucionit.

Mënyra *si* bëhen zgjedhjet e duhura dhe si zbatohen ato në mënyrën e duhur përbën një pjesë të madhe të asaj që përfaqëson procesi i planifikimit strategjik (shih seksionin 3.6 dhe Seksionin 2). Vendimmarrja strategjike është komponent kritik i formulimit të strategjisë.

*Axhenda strategjike*

Axhenda strategjike është kombinimi i deklaratave të misionit, vlerave dhe vizionit të një gjykate. Ajo duhet të ekzistojë në formë të shkruar dhe jo vetëm të njihet nga e gjithëgjykata, por edhe të ndahet vazhdimisht si pjesë rutinë e menaxhimit në të gjitha nivelet. Axhenda strategjike:

- i jep zë gjykatws,
- ruan pavarësinë gjyqësore,
- i përgjigjet ndryshimit, si dhe
- rrit besimin e publikut.

Axhenda strategjike duhet ta drejtojë gjykatën drejt praktikimit energjik të menaxhimit strategjik. Menaxhimi strategjik ka të bëjë me kapërcimin e shkëputjes së zakonshme që ekziston ndërmjet planifikimit strategjik dhe veprimeve aktuale.

*Menaxhimi strategjik*

Përgjegjësitë e menaxhimit strategjik janë:

- ta ndihmojë institucionin të përqendrohet në atë që është më e rëndësishme,
- të harmonizojë aktivitetet me rezultatet, duke krijuar "linjën e drejtë", në mënyrë që të gjithë punonjësit ta kuptojnë se si ata kontribuojnë për misionin e organizatës,

- të forcojë performancën organizative, si dhe
- të përmirësojë koordinimin e nismave të shumta.

Koncepti i harmonizimit është thelbësor në këtë drejtim. Çdo punonjës i institucionit duhet të vizualizojë një linjë të drejtë që fillon nga puna që ai/ajo kryen, deri te misioni, vizioni dhe vlerat e gjykatws. Drejtuesit e gjykatave duhet të sigurojnë ruajtjen e këtij harmonizimi, mundësisht përmes një procesi të vazhdueshëm të komunikimit efektiv, fuqizimit të nwpunwsve dhe monitorimit e korrigjimit të vazhdueshëm. Përshtatjet me natyrë kulturore mund të jenë të nevojshme, por duhet të shmanget mikromenaxhimi.

*Parashikimi strategjik: të ardhmet dhe mendimi strategjik*

Parashikimi strategjik është i lidhur fort me mendimin strategjik dhe vizionin organizativ. Një gjykatw nuk mund t'i zgjidhë problemet duke përdorur të njëjtin lloj mendimi që ka përdorur kur kanë lindur problemet. Siç është përmendur më lart, mendimi strategjik është identifikimi, imagjinimi dhe kuptimi i mjediseve të ardhshme të mundshme dhe të besueshme për gjykatën. Aftësia për të përfytyruar të ardhmet e mundshme dhe për të identifikuar atë që është më e preferuar, përbën pjesë të rëndësishme të një procesi të shëndoshë të planifikimit strategjik. Këtu përdoren përkufizimet e mëposhtme:

- Parashikim: shpesh një aftësi e pavullnetshme individuale për të menduar rreth së ardhmes.
- Parashikim strategjik: kapaciteti për parashikim organizativ.

Parashikimi është aftësia për të menduar sistematikisht për të ardhmen, duke e përdorur këtë proces në vendimmarrjen *aktuale*. Duke iu referuar fakteve dhe modeleve të së shkuarës, parashikimi mund të përfshijë variacione idesh dhe modelesh që nuk kanë ekzistuar kurrë, por

që mund të jenë pjesë e skenarit të së ardhmes. Parashikimi është një kapacitet që duhet ta zhvillojmë si individë, si institucione (gjykata) dhe si shoqëri.

Është e dobishme ta zgjerojmë botëkuptimin dhe fjalorin në lidhje me të ardhmet. Së pari, nuk ekzistojnë faktet e ardhshme, dhe as nuk ekziston vetëm një të ardhme. Në fakt, ka shumë lloje të të ardhmeve:

- Të mundshme: që "mund" të ndodhin (do ta merret vesh në të ardhmen),
- Me probabilitet: që kanë "gjasa" që të ndodhin (bazuar në tendencat aktuale),
- Të preferuara: që ne "dëshirojmë" që të ndodhin (gjykime vlerash).

Planifikimi efektiv ndodh vetëm *pas* marrjes së një vendimi. Pra, dikush planifikon se si institucioni do ta zbatojë vendimin dhe e mban nën vëzhgim arritjen e qëllimit. Vendimi duhet të merret vetëm pasi të ketë ndodhur procesi i të menduarit strategjik.

- Si mendon një individ në mënyrë strategjike?
- Si "mendon" gjykata në mënyrë strategjike?
- A mund të mendojë në mënyrë strategjike vetëm ekzekutivi (drejtuesi kryesor) i një gjykate?

Në "mjediset e gjykatave" në ditët e sotme, është e thjeshtë ta lësh mënjanë nevojën për të menduar për të ardhmen. Disa qëndrime të përbashkëta të shprehura si përgjigje të promovimit të mendimit për të ardhmet, përfshijnë:

- "Unë jam shumë i zënë duke menduar për situatën aktuale këtu dhe nuk mund të mendoj për të ardhmen",
- "Nuk paguhem për të menduar për të ardhmen, paguhem për të arritur rezultate".

Në shumë pozicione pune në gjykatë, nuk shpërblehemi për të menduar mbi të ardhmen, por për arritjen e rezultateve në të tashmen. Ne shpërblehemi për sigurinë në të tashmen, jo për

pasigurinë rreth të ardhmes. Mund të flasim me vetëbesim për të shkuarën dhe të tashmen (ose të dukemi si të tillë), por është e vështirë (veçanërisht për gjyqtarët dhe avokatët) që të flasim me besim për të ardhmen.

*Por, strategjia ka të bëjë me të ardhmen.*

Të mendosh për të ardhmen do të thotë të mendosh rreth pasigurive dhe gjykatat duhet të mësohen (nëse nuk ndihen rehat) me pasiguritë. Kjo mund të jetë veçanërisht sfiduese për ata që bëjnë pjesë në sistemin e drejtwsisw, pasi një pjesë e mirë e qëllimit të sistemit tonë të drejtwsisw është zvogëlimi, nëse jo eliminimi, i paqartësive në ndërveprimet njerëzore. Atëherë, si duhet ta inkorporojmë mendimin për pasiguritë dhe në këtë mënyrë mendimin për të ardhmen, në proceset vendimmarrëse të sistemit gjyqësor? Si mund ta vërtetojmë se ka vlerë në shpenzimin e kohës së tashme për të shqyrtuar çështje afatgjata dhe për t'i përdorur ato si bazë për vendimmarrjen sot?

Parashikimi strategjik është aftësia që shfaqet në gjykata kur drejtuesit dhe personeli i bashkërendojnë kapacitetet e tyre për të ndërtuar procese strategjike në kuadër afatgjatë. Gjithkush e ka aftësinë e lindur për parashikim, por në proceset e planifikimit organizativ, ky kapacitet shpesh nuk zhvillohet, nuk përdoret dhe groposet nga ngarkesa e punës.

Mendime për t'u marrë në konsideratë:

- Si është aktualisht ambienti juaj i punës?
- Mos ndiheni sikur e keni kokën të zhytur në rërë?
- Keni shumë vendime për të marrë dhe nuk keni kohë ose informacion të mjaftueshëm për t'i marrë ato siç duhet?
- Mos mungon diçka?

Shumë njerëz ndihen ende të pakënaqur, ose nuk kanë besim, ose nuk ndihen të lidhur me botën e tyre të punës. Ata thonë se jetëve dhe institucioneve ku punojnë u mungon qëllimi, ose se ata nuk i besojnë vërtet drejtuesve dhe e ndiejnë që vlerat e tyre, pra ato që për ta kanë rëndësi në jetë, nuk përkojnë me vlerat e institucioneve ku punojnë. Ato që janë të rëndësishme për ta në jetë, janë shumë shpesh në kundërshtim me atë që bëjnë në punë. Ata nuk ndjejnë se dëgjohet zëri i tyre dhe nuk mendojnë se vendimet merren duke pasur parasysh "kuadrin afatgjatë".

*Planifikimi strategjik*

Planifikimi strategjik nuk ka të bëjë me planifikimin në mënyrë strategjike. Planifikimi strategjik është procesi i dokumentimit të një plani për zbatimin dhe monitorimin e një strategjie të miratuar. Një nocion alternativ i planifikimit strategjik është ai i një qasjeje të rregullt për t'u përgjigjur se si do të realizohen vendimet strategjike. Duke iu kthyer imazhit tonë konceptual, mund të shohim ndërlidhjen e koncepteve strategjike. Në imazh, planifikimi strategjik, sidomos procesi të cilit ekspertët i referohen si "planifikimi i formalizuar", është një ndër tre hapat e ndërvarur dhe vijues në hartimin dhe zbatimin e strategjisë:

- **Mendimi strategjik:** intuitiv dhe induktiv, që merret me informacion të paplotë,
- **Vendimmarrja strategjike:** opsionet, zgjedhjet, vendimet dhe destinacionet,
- **Planifikimi strategjik:** analitik, logjik, deduktiv, që qëndron në binarë.

Së fundmi, duke përdorur parashikimin strategjik dhe kontekstin e të ardhmeve alternative, mund të kompletojmë imazhin strategjik konceptual që ilustron se si të gjitha konceptet ndërlidhen me parashikimin strategjik, duke e informuar institucionin mbi atë që po ndodh, ose mund të ndodhë, duke kontribuuar në identifikimin e çështjeve/problemeve strategjike dhe mundësive për adresimin e tyre, duke përmirësuar vlerësimin dhe zgjedhjet e bëra mes

opsioneve strategjike, si dhe duke udhëhequr vendimin përfundimtar se si mund të ekzekutohen më mirë vendimet strategjike.

*Perspektiva strategjike*

Megjithëse edhe veprimet e vogla *mund* të ushtrojnë ndikim mbi punën e gjykatës dhe mund të kontribuojnë për përmbushjen e qëllimit të saj strategjik, jo të gjitha veprimet janë strategjike në natyrë. Në përgjithësi, sa më i madh të jetë objekti i një çështjeje (p.sh., nëse shtrihet edhe në pjesë të tjera të sistemit të drejtësisë), ose sa më e shtrirë të jetë kohëzgjatja e implikimeve të saj, aq më të shumta janë gjasat që kjo çështje të jetë strategjike. Megjithatë, çështjet dhe vendimet strategjike janë ato që kanë potencialin të ushtrojnë ndikim mbi mandatet e një institucioni, mbi misionin dhe vizionin e tij afatgjatë.

Një institucion që mendon në mënyrë strategjike është ai institucion që është i vetëdijshëm për misionin e vet, ai ku të gjithë janë të ndërgjegjshëm për mënyrën se si vendimet dhe veprimet e tij luajnë rol në përmbushjen e planit strategjik. Kini parasysh se jo çdo vendim strategjik kërkon një plan strategjik. Gjithashtu, mbani parasysh se lidershipi mund të ushtrohet nga çdokush brenda fushëveprimit të autoritetit përkatës. Një vendim i mirë që mund të merret pas një diskutimi mes dy njerëzve nuk kërkon patjetër një proces planifikimi.

Aktiviteti 1: Formulari i Misionit

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime:**

*Hapi i parë:*

Në mënyrë individuale, keni rreth 15 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar të gjitha materialet e përfshira në këtë aktivitet,
- të identifikuar mandatet kryesore që duhet të adresojnë gjykatat,
- të identifikuar komponentët që duhet të përfshihen në një deklaratë misioni.

*Hapi i dytë:*

Në grup të madh, keni rreth 45 minuta në dispozicion për:

- të krijuar një listë të funksioneve dhe kompetencave,
- të rishikuar pritshmëritë e aktorëve të përfshirë [Tabela 1 bashkëlidhur] dhe për të krijuar një listë të pritshmërive më të mundshme në Shqipëri,
- të diskutuar për komponentët që duhet të përfshihen në deklaratën e misionit,
- të hartuar një deklaratë misioni model për një gjykatë të shkallës së parë.

*Hapi i tretë:*

Si klasë, keni rreth 60 minuta në dispozicion për:

- të bërë prezantimin e deklaratës së misionit të çdo grupi,
- të bërë një diskutim si klasë mbi pikat e përbashkëta dhe çfarë mund të mungojë.

Aktiviteti 1: Formulari i Misionit

**Material për pjesëmarrësit**

Rendisni funksionet kryesore:

Rendisni pritshmëritë e aktorëve kryesorë:

Identifikoni komponentët kyç të misionit:

Hartoni deklaratën e misionit

**Tabela 1: Shembull i pritshmërive të përdoruesve të gjykatës**

| Përdoruesi i gjykatës | Llojet e pritshmërive |
|---|---|
| Gjyqtarët | ➢ Pajisje dhe staf i mjaftueshëm për funksionimin e një gjykate efikase<br>➢ Kushte të mira pune<br>➢ Perceptim pozitiv i gjykatave nga publiku<br>➢ Konflikte minimale lidhur me caktimin e orareve<br>➢ Kompensim i duhur<br>➢ Bashkëpunim me avokatët, policinë dhe pjesëmarrësit e tjerë të sistemi të drejtësisë<br>➢ Siguri dhe mbrojtje për të kryer punën |
| Institucionet qeveritare | ➢ Ofrim i informacionit të saktë dhe në kohë për vendimmarrësit<br>➢ Zbatim i vendimeve të Gjykatës Kushtetuese<br>➢ Funksionim me efikasitet i sistemit të gjykatës<br>➢ Kërkesa buxhetore të mbështetura si duhet |
| Viktimat | ➢ Drejtësi<br>➢ Shpagim<br>➢ Kompensim<br>➢ Mbrojtje<br>➢ Mjedis i sigurt |
| Publiku | ➢ Mbrojtje nga krimi<br>➢ Sigurim i shpejtë i informacionit<br>➢ Përmbajtje<br>➢ Kosto të kontrolluara<br>➢ Plotësim i kërkesave të grupeve të posaçme të interesit<br>➢ Gjykime të shpejta<br>➢ Gjetja e "së vërtetës"<br>➢ Mbrojtje për prindërit dhe fëmijët<br>➢ Ndërmjetësim<br>➢ Gjyqtarë të panjollosur |

| | |
|---|---|
| | ➢ Siguri dhe mbrojtje brenda një godine publike |
| Qeverisja vendore | ➢ Përgjigje ndaj interesit/kontributit të publikut<br>➢ Sigurim i bashkëpunimit ndërmjet institucioneve të ndryshme të drejtësisë<br>➢ Modele të zakoneve të mira në punë |
| Media | ➢ Sigurim i informacioneve, statistikave, procedurave dhe ngjarjeve me interes<br>➢ Përgjigje të menjëhershme për pyetjet e ngritura<br>➢ Akses te njerëzit, sidomos te gjyqtarët |

*Seksioni i Dytë: Bazat e Planifikimit Strategjik*

Ky seksion përqendrohet tek detajet praktike bazë të një kursi për planifikimin strategjik. "Planifikimi strategjik" mund të jetë një term që të ngatërron dhe të tmerron, mbase sepse disa autorë besojnë se është në interesin e tyre ta mistifikojnë temën, ose ndoshta sepse shpesh dëgjojmë për përpjekje planifikimi që kanë përfunduar me rezultate më pak të kënaqshme. Megjithatë, në thelbin e vet, planifikimi strategjik është vetëm një proces tjetër, dhe nëse ekziston njeri që e njeh dhe është komod me të, ata duhet të jenë njerëzit në sistemin gjyqësor.

Nuk ka një qasje të vetme të drejtë për planifikimin strategjik. Institucionet janë të ndryshme dhe njerëzit janë të ndryshëm. Ky material përfshin diskutimin e dallimeve midis kulturave gjyqësore për të përmirësuar kuptueshmërinë mbi këtë temë. Edhe terminologjitë ndryshojnë në literaturën e planifikimit, siç janë dallimet midis "strategjive", "objektivave", "qëllimeve",

etj. Por në zemër të të gjitha proceseve të mira të planifikimit strategjik qëndrojnë disa elementë të përbashkët, të cilët përfshijnë:

- identifikimin se pse ekziston nevoja për planifikim,
- përfshirjen e partnerëve të duhur,
- vlerësimin e pikave të forta dhe të dobëta të institucionit,
- zhvillimin e strategjive, si dhe
- hartëzimin dhe monitorimin e përpjekjeve për zbatim.

Një parim i rëndësishëm për t'u kuptuar në planifikim është koncepti i lidhjes së brendshme logjike. Ky është nocioni sipas të cilit i gjithë procesi i mendimit dhe veprimit në një organizatë, duke nisur që nga strategjitë më të gjera, e deri te detyrat më specifike individuale, duhet të jenë në pajtim me qëllimet dhe vlerat e institucionit. Kur flitet për këtë koncept në këtë material theksohen termat: "harmonizim" dhe "linjë e drejtë". Të gjitha pjesët përbërëse të një plani duhet të harmonizohen nga fillimi në fund dhe secili punonjës duhet të punojë në linjë të drejtë me qëllimet e institucionit, që do të thotë se çdo individ duhet ta kuptojë se si puna e tij, ose e saj, ndihmon për t'i përmbushur këto qëllime dhe për t'i bërë realitet vlerat e institucionit, jo për t'i lënë ato thjesht si parulla në mure.

Është e vërtetë shprehja se thjesht vetëm realizimi i një procesi të mirë të planifikimit strategjik është më i rëndësishëm për një institucion, se sa çdo dokument i shkruar që prodhohet falë këtij procesi. Kjo pasi një proces i mirëfilltë planifikimi duhet ta ndihmojë gjykatën që të arrijë këta elementë bazë:

- të kuptohen qëllimet e gjykatave,
- të punohet me të tjerët për të krijuar një vizion të qartë,
- të merren masa që pasqyrojnë qëllimin strategjik,

- të mendohet në kuadrin afatgjatë, duke parashikuar nevojat,
- të identifikohen përparësitë dhe të përqendrohen burimet, si dhe
- të komunikohet dhe të motivohen të gjithë.

Kur punonjësit i kuptojnë qartë qëllimet e gjykatave dhe kur kanë një vizion të qartë dhe të preferuar lidhur me atë që po përpiqen të arrijnë, ata janë më në gjendje të mendojnë edhe në kuadrin afatgjatë dhe të ndërmarrin masa që strategjikisht përafrohen me këto qëllime e vizione. Kështu, përcaktimi i përparësive bëhet një proces edhe më i lehtë dhe punonjësit kanë më shumë të ngjarë të jenë në të njëjtën gjatësi vale dhe të kenë lidhje më të fortë emocionale për të punuar mbi përgjegjësitë. Për ta përmbledhur, duke mundësuar një mendim dhe veprim më të mirë strategjik, planifikimi strategjik çon në një performancë më të mirë të gjykatës.

*Vlerësimi i gatishmërisë*

Në vlerësimin që bëhet nëse një gjykatë është e gatshme të angazhohet në planifikim strategjik, është e rëndësishme të kuptohet së pari se ekzistojnë lloje të ndryshme planifikimi.

Planifikimi strategjik i suksesshëm kërkon një nivel të caktuar minimal lidershipi dhe burimesh, së bashku me një kulturë organizative që është e gatshme për të ndryshuar. Në mungesë të lidershipit, ose në mungesë të vazhdueshmërisë së tij, kushtet për planifikimin strategjik nuk janë optimale. Po ashtu, për shkak se planifikimi strategjik kërkon një kontribut kuptimplotë nga të gjitha hallkat përbërëse të gjykatws dhe mund të jetë proces intensiv sa i përket burimeve, një gjykate që punon e rrethuar me faktorë armiqësorë, ose që ka mungesë burimesh, mund t'i mungojë bashkëpunimi ose mjetet për t'u angazhuar në planifikim strategjik. Sidoqoftë, mund të ketë disa raste kur nevoja për planifikim strategjik është më e madhe sesa përballja me ngjarje të pakëndshme. Realisht, nuk mund të ketë mundësi më të

mirë në një institucion për të hedhur drurin e kalbur e për ta rikrijuar institucionin sesa gjatë stresit organizativ.

Kur kuptohen dallimet ndërmjet llojeve të planifikimit dhe nevojave për planifikim, bëhet e qartë se, për qëllime praktike, janë disa situata kur një gjykatë nuk mund dhe nuk duhet të jetë në gjendje të angazhohet në nivel planifikimi. Për gjykatat, pyetja e vërtetë nuk është nëse gjykata duhet të planifikojë, por thjesht me sa çështje është e gatshme të merret ajo.

Për të marrë një përgjigje për këtë pyetje, gjykata duhet të marrë parasysh detaje shumë praktike që ushtrojnë ndikim mbi energjinë, angazhimin dhe burimet që mund të priten përgjatë procesit të planifikimit dhe përpjekjeve pasuese për zbatimin:

- Për çfarë çështje (çështjesh) ekziston një nevojë e madhe për planifikim apo një lloj ndjenje urgjence?
- A ka përfitime që mund të nxirren nga hartimi dhe zbatimi i një plani të qartë?
- A e kuptojnë drejtuesit/pjesëmarrësit e mundshëm se çfarë *nuk mund* të quhet planifikim?
- Sa orë mund të investohet personeli për planifikimin në një periudhë të caktuar?
- A ka vullnet për t'i ndryshuar përparësitë dhe praktikat në fund të procesit?

Duke hamendësuar se një gjykatw është e gatshme për një lloj përpjekjeje planifikimi, hapat bazë që do të ndiqen do të jenë të ngjashme në lloj, por jo domosdoshmërisht në nivel.

A. Siguroni angazhimin e nwpunwsve kryesorë për të kryer siç duhet planin strategjik.

Përsëri, edhe kjo është një pikë shumë praktike. Planifikimi kërkon që një "masë kritike" e aktorëve të përfshirë të jetë e suksesshme. Një ose dy nwpunws nuk mund ta kryejnë procesin

e planifikimit strategjik dhe, jo vetëm kaq, por, nëse çështjet e rëndësishme që i shqetësojnë gjykatat mund të zgjidheshin nga një ose dy persona, atëherë ata duhet t'i kishin zgjidhur ato.

B. Identifikoni drejtuesit dhe pjesëmarrësit kryesorë. Përfshini aktorët e ndryshëm në hapat e mëvonshëm, nëse jo që në fillim.

Duhet të dini se planifikimi kërkon shumë burime. Nëse do të ndërmerret, procesi i planifikimit duhet të përfshijë një numër të mjaftueshëm të personave të duhur, por jo aq shumë vetë sa planifikimi të bëhet i komplikuar, ose sa të kompromotohet seriozisht puna në vazhdim. Gjatë rekrutimit të drejtuesve dhe pjesëmarrësve për në procesin e planifikimit, gjykatat duhet t'u përgjigjen pyetjeve si në vijim:

Drejtimi:

- Kush do të udhëheqë /drejtojë/sponsorizojë procesin e planifikimit?
- A ka stabilitet në nivelin gjyqësor/menaxherial, ose a është i mundur qarkullimi?
- Kush do të jetë kryetari i ardhshëm i gjykatës dhe a e përkrah ai/ajo këtë përpjekje?
- Kur do të kryhet ndryshimi i drejtuesit në raport me afatin e planifikimit?

Pjesëmarrja:

- Kush do të marrë pjesë?
- Çfarë lehtësirash do t'u mundësohen pjesëmarrësve, përsa i përket punës së tyre?
- Cilët janë personat kyç/kritikë?
- Cilët janë të preferuar, por jo të nevojshëm?

*Shembull*

Veçanërisht në gjykatat me juridiksion për të miturit dhe çështjet familjare, do të ishte me mend të përfshiheshin edhe aktorët e jashtëm, si: dhoma e avokatisë, institucionet e drejtësisë për të mitur, institucionet e zbatimit të ligjit, shërbimet e shëndetit mendor, shërbimet sociale, shkollat, etj. Edhe zyrtarët e zgjedhur vendorë apo "klientët" mund të jenë partnerë të mirë për t'u shtuar. Madje, edhe zyrtarët e shtetit mund të jenë ndonjëherë të nevojshëm për të siguruar kontroll informacioni dhe realiteti.

- Në rast se do të përfshihet një person i caktuar, do të nevojitet në të gjitha fazat, apo vetëm në disa faza të caktuara?
- Në çfarë pike, numri i pjesëmarrësve e ngadalëson procesin e vendimmarrjes?
- Çfarë roli vendimmarrës (nëse do të luajnë) kanë individët në procesin e planifikimit?
- A duhet të kenë vartësit rol në proces dhe, nëse po, si do e luajnë ata këtë rol, duke pasur parasysh:
    - perspektivat e tyre shpesh të ngushta, si dhe
    - mundësinë që ata të tremben nga pjesëmarrës të nivelit më të lartë?

C. Parashtroni procesin e planifikimit, pra, identifikoni hapat dhe afatet e mundshme.

Siç do të shpjegohet më tej, të gjitha proceset e planifikimit kanë disa elementë të përbashkët, por nuk ekziston një mënyrë të vetme për planifikim strategjik. Kur drejtuesit e gjykatave e kanë zotëruar këtë kompetencë, ata mund ta përshtatin atë sipas nevojave të institucionit përkatës.

Ky material përshkruan një proces planifikimi strategjik të përbërë nga shtatë hapa. Në çdo organizatë ku planifikimi strategjik institucionalizohet, gjë që do të ishte ideale për shumicën

e gjykatave, aktivitetet e planifikimit të gjykatave bëhen të vazhdueshme dhe ciklike dhe çdokush mund t'i rifillojë ato në çdo hap. Në përgjithësi, pesë hapat e parë kontribuojnë për formulimin e strategjisë, ndërsa dy hapat e fundit kanë të bëjnë me zbatimin e strategjisë.

Pa kompromentuar atë që duhet të arrihet, gjykatat që dëshirojnë të nisin procesin e planifikimit duhet t'ia përshtatin këtë proces rrethanave. Ndonjëherë, në të njëjtën kohë mund të trajtohen hapa të shumëfishtë. Ndonjëherë, rendi i hapave që ndiqen mund të riorganizohet, *për sa kohë që asnjë hap nuk anashkalohet tërësisht.* Përsa i përket procesit, duhet të ekzistojë një marrëveshje themelore midis drejtuesve të planifikimit, e cila parashikon mundësinë për përshtatje përgjatë shpalosjes së procesit. Drejtuesit duhet të bëjnë vlerësim realist të kohës së nevojshme për një cikël procesi planifikimi. Sasia e kohës së nevojshme për hapat e caktuar mund të ndryshojë nga një cikël planifikimi në tjetrin. Përpjekja për t'i shkurtuar afatet, duke mos i trajtuar mjaftueshëm hapat është një ndër mënyrat më të sigurta të humbjes së kohës.

D. Skiconi strukturën organizative. Plotësoni grupet e punës gjatë procesit.

Nëse një gjykatë vendos të vijojë me procesin e planifikimit, duhet të plotësojë fillimisht disa detaje themelore organizative. Këto përfshijnë marrjen e disa vendimeve lidhur me strukturën dhe detyrat e grupit, oraret e takimeve të planifikuara, vendet e organizimit të takimeve, si dhe axhendat përkatëse. Përfshirja e një niveli të caktuar politik mund të jetë e pashmangshme, megjithatë, pavarësisht nëse individët janë drejtues ose pjesëmarrës të zakonshëm, ata duhet të zgjidhen kryesisht duke u bazuar në cilësitë që do të ofrojnë, si për shembull, bazuar në njohuritë mbi çështjet e proceset gjyqësore, pritshmëritë e njerëzve, aftësitë në administrim ose lehtësim procesi, ndërgjegjësimin mbi politikat, aftësinë për të punuar mirë me të tjerët, etj. Dikush duhet të caktohet si koordinator i brendshëm i procesit të planifikimit. Gjykata duhet të vendosë edhe nëse i duhet të përfshijë një lehtësues të jashtëm.

*Këshillë e dobishme:* Për shkak se një gjykate i duhet të vazhdojë të punojë edhe gjatë procesit planifikues, edhe aktivitetet e punonjësve që nuk janë drejtpërdrejt të përfshirë në procesin e planifikimit, duhet të njihen si kontribuuese në suksesin e procesit. Duhet pranuar se këta individë do të jenë duke përballuar një ngarkesë shtesë pune, po përballen me ankesa apo shqetësime shtesë afatshkurtra nga publiku, etj., duke u dhënë kështu mundësinë individëve të përfshirë në procesin e planifikimit që të mund të distancohen nga ushtrimi i detyrave normale të përditshme.

E. Deklaroni qartë pritshmëritë, rregullat e pjesëmarrjes dhe mënyrën se si do të komunikohen lajmet.

Informacioni duhet të komunikohet në mënyrë të rregullt, jo vetëm për pjesëmarrësit planifikues, por edhe për punonjësit e tjerë të sistemit gjyqësor dhe aktorët e jashtëm. Në fillim, duhet të jepet informacioni bazë rreth asaj që po ndodh, përse po ndodh dhe cilët mund të jenë efektet afatshkurtra të procesit (p.sh., vonesat për shkak se një pjesë e stafit është përfshirë në procesin e planifikimit). Duhet të jepen edhe detaje të tjera, nëse mendohet e përshtatshme, si: marrja e reagimeve në kohën e caktuar. Megjithatë, informacioni nuk duhet të jepet shumë herët, pasi mund të çojë në lobim shpërqendrues nga palët e ndryshme të interesuara. Caktimi i një zëdhënësi për procesin e planifikimit mund të ndihmojë në menaxhimin e kërkesave dhe përgatitjen e njoftimeve për shtyp. Mund të nevojitet gjithashtu të vendosen disa rregulla bazë mbi konfidencialitetin për aspekte të ndryshme të procesit.

Pavarësisht kompleksitetit të dukshëm të hapave të planifikimit, tri janë parimet që duhet t'i udhëheqin të gjithë përpjekjet për planifikim: të qenit i hapur, përfshirja dhe mendimi praktik. Planifikimi duhet të jetë një proces i hapur për të lejuar shkëmbimin e ideve dhe të dhënave objektive, edhe nëse ato janë të pazakonta dhe në kundërshtim me praktikat dhe pritshmëritë tradicionalisht të pranuara. Mbajeni pjesëmarrjen në nivele të menaxhueshme, por, kur jeni në

mëdyshje, favorizoni më shumë përfshirje, nëse ka gjasa që kjo t'i shërbejë qëllimit të rritjes së diversitetit të ideve *thelbësore*, ose dakordësisë eventuale mbi strategjinë e planifikimit dhe zbatimin e saj. Përdorni mendimin praktik kur zgjidhni midis opsioneve të planifikimit lidhur me personat që duhet të përfshini, kohën kur do të jepet informacioni, çfarë do të tolerohet nga kultura, në ç'masë duhet mbajtur kompleksiteti në strategji, etj.

**<u>Hapi 1:</u> Përcaktoni misionin, vizionin dhe vlerat**

*Misioni*

Deklarata e misionit është deklarimi i qëllimit (ose qëllimeve) për të cilat është krijuar dhe ekziston një organizatë, ose institucion. Qëllimet e gjykatave trajtohen në Seksionin 1. Deklarata e misionit të gjykatës është shumë e rëndësishme për gjykatat dhe shërben si pikë referimi për vlerësimin e veprimeve gjyqësore dhe përgjegjësive individuale, duke iu kthyer parimeve të harmonizimit dhe linjës së drejtë, të përmendur gjatë gjithë procesit të planifikimit.

Ndryshe nga bizneset fitimprurëse, punonjësit e të cilëve mund të duhet të angazhohen në një farë kërkimi shpirtëror për të kuptuar misionin e biznesit, pasi dështimi për ta prezantuar siç duhet misionin mund të nënkuptojë humbjen e biznesit, gjykatat kanë një mori pikash referimi për përcaktimin e misionit të tyre, identifikimit të vlerave të rëndësishme institucionale dhe formulimit të një vizioni. Ekzistojnë kushtetuta, statute, rregulla, manuale, tregues performance dhe shumë dokumente të tjera, që iu vijnë në ndihmë drejtuesve të mundshëm të gjykatave për të kuptuar se cilat janë mandatet formale dhe joformale të gjykatave. Përveç kësaj, mund të realizohen edhe anketime dhe grupe të fokusuara, për të marrë informacion nga partnerët e brendshëm dhe të jashtëm rreth vlerave dhe pritshmërive të tyre. Dikush mund t'i referohet edhe deklaratave të misionit të gjykatave të tjera.

Disa shembuj jepen më poshtë:

- T'i shërbejë shoqërisë me vendime cilësore, zgjidhjen në kohë të mosmarrëveshjeve dhe ofrimin e shërbimeve të shkëlqyera nga gjykata (Gjykatat Shtetërore të Singaporit),
- Misioni për mbrojtjen e të drejtave dhe lirive, për ruajtjen dhe interpretimin e së drejtës dhe zgjidhjen e mosmarrëveshjeve në mënyrë paqësore, të drejtë dhe me efektivitet për popullin e Distriktit të Kolumbias (Gjykatat e Distriktit të Kolumbias), ose
- Misioni i Gjykatës së Distriktit të Kontesë *Pierce*, si degë e pavarur dhe e paanshme e qeverisjes, është të promovojë respektimin e së drejtës, shoqërisë dhe të drejtave individuale. Të ofrojë forume të hapura, të aksesueshme dhe efektive për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve. Të ofrojë zgjidhjen e çështjeve ligjore në mënyrë të drejtë, efektive dhe në kohë, dhe të sigurojë trajtimin me dinjitet dhe proces të rregullt për të gjitha palët (Gjykata e Shtetit të Uashingtonit).

Siç mund të pritet, ndërmjet këtyre shembujve mund të dallohen tema të përbashkëta. Qëllimet e institucioneve të gjykatave janë shumë të ngjashme në mbarë botën. Shembujt e mësipërm janë të gjatë dhe përfshijnë shumë vlera, një format ky i zakonshëm në shumë deklarata misioni. Një prej dizavantazheve të kësaj qasjeje është se deklaratat e gjata janë më të vështira për t'u mbajtur mend dhe gjërat që nuk mund të mbahen mend me shumë gjasa nuk kanë ndikim mbi njerëzit, aq sa gjërat që ata i mbajnë mend, duke frenuar kështu linjën e drejtë dhe harmonizimin.

Për **Hapin 2** rekomandohen detyrat e mëposhtme:

A. Rishikoni çdo deklaratë misioni gjyqësor dhe plan strategjik për deklarimet e qëllimit. Gjykatat duhet të shohin edhe deklaratat e misionit të organeve të tjera homologe.

Gjatë përpjekjeve për planifikim organizativ duhet të studiohet gjithmonë çdo deklaratë ekzistuese e misionit që është drejtpërdrejt e zbatueshme për organizatën, për të përcaktuar nëse duhet të përditësohet ndonjë gjë, ndoshta bazuar në një funksion të ri të rëndësishëm.

Zakonisht, nuk nevojitet asnjë ndryshim. Deklaratat e misionit janë afatgjata dhe shumë pak prej qëllimeve kryesore të gjykatave ndryshojnë. Deklaratat e misionit të institucioneve simotra mund të shërbejnë për të ofruar udhëzime. Një sistem gjyqësor mund të studiojë deklaratën e misionit të gjyqësorit të një vendi tjetër.

B. Përcaktoni nëse gjykata ka nevojë për një deklaratë të re, ose të ndryshme misioni (për shembull, për një gjykatë, përveç deklaratës për gjyqësorin në tërësi).

1. Nëse po, vendosni nëse misioni duhet të përcaktohet në fillim të procesit, ose nëse ai mund të presë për një kohë të mëvonshme.

Nevoja për një deklaratë misioni të gjykatës në fillim të procesit mund të mos jetë kritike, nëse ekziston një ndërgjegjësim i mirë për misionin e përgjithshëm të gjyqësorit. Misioni mund të mos jetë menjëherë i dukshëm, ose mund të mos jetë i lehtë për t'u nxjerrë si deklaratë koncize. Nëse përpjekjet fillestare rezultojnë shumë të vështira, ato nuk duhet të lejohen që të përmbysin të gjithë procesin e planifikimit. Puna për të kuptuar qëllimet, vlerat dhe drejtimin organizativ të institucionit mund të jetë i mjaftueshëm për të ecur përpara në procesin e planifikimit, kështu identifikimi ose formulimi i misionit mund të bëhet më i lehtë ndërsa procesi ecën përpara.

2. Nëse një gjykatë e vogël vendos që nuk do të hartojë një deklaratë të misionit të gjykatës, vijoni me Detyrën D për të identifikuar dhe regjistruar vlerat kryesore, parimet udhëzuese, etj., të institucionit tuaj, të cilat do t'i shërbejnë procesit të planifikimit.

C. Identifikoni partnerët e jashtëm dhe të brendshëm.

Në varësi të shkallës dhe fushëveprimit të përpjekjeve për planifikim, procesi mund të përfitojë nga përfaqësimi i disa partnerëve në ekipin e planifikimit.

D. Mblidhni mendime lidhur me qëllimin e gjykatës, vlerat dhe pritshmëritë e partnerëve përmes kutive të sugjerimeve, anketave (përmes telefonit, anketave online, ose formave të tjera), grupeve të fokusuara, etj.

Në mënyrë ideale, gjykatat e mbledhin rregullisht një informacion të tillë. Ky proces u jep atyre mendime të vazhdueshme në lidhje me punën e tyre që në fillim të një procesi planifikimi. Sa më shumë informacion të ketë në dispozicion një komision planifikimi, aq më pak mundësi do të ketë ai ta vonojë procesin e planifikimit për të mbledhur të dhënat e nevojshme. Aspekte që duhet të merren parasysh mund të përfshijnë:

- Cilat janë funksionet formale dhe joformale të institucionit? Merrni parasysh edhe kontributin e partnerëve të tjerë, përveç kërkimit ligjor.
- Çfarë kërkesash ligjore zbatohen (p.sh, afatet kohore) për veprimet gjyqësore?
- Cili është qëllimi i gjykatws brenda fushëveprimit të misionit më të madh të gjyqësorit në përgjithësi?
- Çfarë përgjigjesh apo të dhënash të rëndësishme keni në dispozicion?
- Cilat janë pritshmëritë e arsyeshme dhe të përshtatshme të partnerëve të tjerë dhe të klientëve?
- Kush ka nevojë për informacion ose ndihmë nga gjykatat? Si mund/duhet të sigurohet ajo?
- Sa shkencor duhet të jetë një instrument për të marrë të dhëna të besueshme që e çojnë gjykatën të hidhet në veprim?
- A lejon koha, ose burimet në dispozicion të procesit të planifikimit që të organizohen aktivitete në grupe të vogla? Nëse jo, ndoshta mund të jetë i dobishëm hartimi i

brendshëm i një informacioni fillestar, i cili shpërndahet dhe më pas caktohet një afat për komente.

E. Vlerësoni komentet. Hartoni një deklaratë qëllimi/roli/arsyeje që është specifike për gjykatën tuaj. Sigurohuni për harmonizimin e saj me misionin e degës së gjyqësorit.

Nëse formulimi nuk është i thjeshtë për t'u arritur, por ka marrëveshje sa i takon parimeve të përgjithshme, mos humbni kohë duke hartuar deklaratën zyrtare. Shkruajini parimet/vlerat kryesore për të cilat ka dakordësi, nëse nuk do të keni deklaratë zyrtare deri në hapin tjetër. Cilët janë elementët e një deklarate të mirë misioni? Sa për fillim, një deklaratë e mirë misioni duhet të:

- përfshijë funksionet kryesore të gjykatws,
- njohë nevojat dhe pritshmëritë e arsyeshme të partnerëve dhe klientëve,
- t'i përgjigjet pyetjes se pse ekziston gjykata, duke përfshirë pyetjet:
  - Kujt i shërben gjykata?
  - Duke bërë çfarë?
  - Si duhet ta bëjë këtë gjë?
  - Si të jetë i zbatueshëm programi?

Në të njëjtën kohë, deklarata e misionit duhet të jetë sa më e qartë dhe e shkurtër (vini re se shumë deklarata ekzistuese të misionit të gjykatave nuk e përmbushin këtë standard të të qenit konciz). Paqartësia nuk u siguron njerëzve linjën e drejtë për të cilën kanë nevojë institucionet.

Nga ndryshon deklarata e misionit nga deklarata e vizionit? Misioni është një e vërtetë afatgjatë që zbatohet si aktualisht, ashtu edhe në të ardhmen e parashikueshme. Qëllimet dhe përgjegjësitë e gjykatave ndryshojnë pak me kalimin e kohës. Ndërsa, vizioni është përshkrimi i një të ardhmeje të dëshiruar, e cila ende nuk ekziston.

*Vizioni(et)*

Megjithëse deklarata e misionit synon të përmbledhë qëllimin e një gjykate, nuk është e pazakontë që individët brenda saj ta kenë të vështirë ta thithin kuptimin e saj, ose ta lidhin atë me punën që bëjnë. Në vetvete, deklarata e misionit thjesht mund të jetë jofrymëzuese, ose e vështirë për t'u ndjekur edhe kur ajo është e përshtatshme për institucionin. Për të qartësuar misionin dhe për të ndihmuar për frymëzimin e punonjësve, shumë institucione zhvillojnë një vizion, ose disa vizione, të cilat shprehin vlerat, ose përshkruajnë në mënyrë të ndryshme se çfarë pamje duhet të ketë institucioni në të ardhmen, nëse jo aktualisht, kur ai të jetë duke e përmbushur me sukses misionin e vet.

Zhvillimi eventual i një vizioni të përbashkët lokal është padyshim më i rëndësishëm sesa zhvillimi i një deklarate lokale të misionit. Njerëzit që promovojnë vizione dhe vlera shpesh kritikohen si jopraktikë. Skeptikët i etiketojnë shpesh vizionarët si "ëndërrimtarë" dhe tallen me ligjërimin e tyre emocional *"të ndjeshëm dhe empatik"* mbi vlerat. Por, historia na tregon herë pas here se vizionet dhe vlerat kanë rëndësi, madje që ato kanë shumë rëndësi. Pavarësisht nëse flasim për arritje të mëdha njerëzore në inxhinieri, ose në shkencë, të tilla si, fluturimi me anë të energjisë, ose vaksinat kundër poliomielitit, ose për vetë sferën e qeverisjes, vizionet kanë fuqi të pamohueshme. Mendoni për një moment për këto deklarata vizionare:

- Ne konstatojmë se këto të drejta janë evidente, se të gjithë njerëzit janë krijuar të barabartë, se atyre Krijuesi u ka dhënë të drejta të caktuara të patjetërsueshme… [*Deklarata e Pavarësisë* e Shteteve të Bashkuara].
- Unë kam një ëndërr, që një ditë ky komb të ngrihet dhe të përjetojë kuptimin e vërtetë të kredos së vet. [Fjalimi i famshëm i Martin Luther King, Jr., "*Unë kam një ëndërr*"].

Por, si mund ta projektojë gjykata një vizion të mirë?

A. Shqyrtoni çdo mision të gjyqësorit, çdo deklaratë misioni të gjykatës, çdo deklaratë të mëparshme të vizionit të gjykatës ose të qeverisë, si dhe vlerat dhe pritshmëritë e rëndësishme të identifikuara nga aktorët vendorë.

Filloni me qëllimet dhe vlerat që duhet të ketë institucioni, të cilat duhet të shtjellohen në Hapin 2. Këto "të vërteta" përbëjnë themelin, ose pikën e ankorimit për vizionin.

B. Diskutoni se cilat duhet të jenë karakteristikat ose cilësitë ideale të gjykatës në lidhje me personelin, procedurat, kushtet e punës, rezultatet e çështjeve, etj., për të arritur realizimin e misionit të gjykatës, ose që vijnë si shkak i tij.

Ekipi i planifikimit duhet të imagjinojë se si duhet të jetë një gjykatë ideale. Çfarë lloji organizate do të dëshironte të krijonte ekipi i planifikimit, nëse do ta fillonte punën nga zeroja, pa pasur as kufizime burimesh? Idetë fillestare mund të jenë të ndryshme dhe jo domosdoshmërisht të qëndrueshme, gjë që në të vërtetë mund të jetë e mirë. Megjithatë, vizioni përfundimtar, ose deklarata e vizionit e miratuar nga institucioni i gjykatës *duhet* të jetë reciprokisht konsistente dhe në përputhje me misionin.

Mund të nevojitet kohë që të zhvillohet një vizion i qartë lokal, të paktën në trajtën përfundimtare. Qasja evolutive është e pranueshme në kontekstin e një procesi të vazhdueshëm (cikël) planifikimi. Edhe një "vizion i hershëm pune" mund të jetë i dobishëm, nëse arrin të përcaktojë tensionet e duhura dinamike midis kushteve aktuale dhe kushteve për të cilat do të jenë të gatshëm të luftojnë njerëzit.

C. Hartoni një deklaratë (ose disa deklarata) që përshkruan/krijon "pamjen" e gjykatës ideale. Deklarata duhet të jetë frymëzuese dhe sfiduese.

Ashtu si në rastin e deklaratës së misionit, ekipi i planifikimit duhet të shmangë ngecjen, në përpjekje për të përpiluar një deklaratë të përsosur vizioni. Deklarata duhet të paktën të reflektojë vlerat dhe kushtet kryesore, mbi të cilat mund të punohet më tej dhe që nuk janë në

konflikt me misionin. Nëse përpjekja për planifikim është e kufizuar, duke u përqendruar vetëm në një ose në një numër të kufizuar çështjesh specifike, atëherë një deklaratë e thjeshtë mund të jetë më shumë se e mjaftueshme për krijimin e një vizioni.

Një deklaratë e mirë vizioni është ajo që e përshkruan organizatën në një të ardhme të preferuar. Siç shpjegon John P. Kotter, autoritet për lidershipin dhe ndryshimin, vizioni efektiv ka karakteristikat e mëposhtme:

- *i imagjimueshëm:* transmeton një pamje se si do të duket e ardhmja,
- *i dëshirueshëm:* reflekton interesat afatgjata të punonjësve, klientëve, partnerëve dhe individëve të tjerë që luajnë rol në institucion,
- *i arritshëm:* përfshin objektiva realiste dhe të arritshme,
- *i përqendruar:* është mjaftueshëm i qartë për të ofruar udhëzime në procesin e vendimmarrjes,
- *fleksibël:* është mjaftueshëm i përgjithshëm për të lejuar nisma individuale dhe përgjigje alternative në kuadrin e kushteve në ndryshim,
- *i komunikueshëm:* është i thjeshtë për t'u komunikuar dhe mund të shpjegohet me sukses brenda pesë minutave.

Konstatim: "Ëndërrimtarët" (krijuesit, më tepër sesa mendimtarët analitikë) janë të dobishëm për këtë fazë të planifikimit strategjik. Sa më të gjera të jenë objektivat e planifikimit dhe sa më shumë kohë t'i kushtohet procesit të planifikimit, aq më e madhe do të jetë nevoja për mendjet krijuese. Kur planifikimi strategjik zhvillohet për të rishpikur ose rifuqizuar një institucion, planifikuesit duhet të kenë gjithmonë ëndrra të mëdha. Planifikuesit e gjykatave duhet të jenë të guximshëm, jo njerëz që janë zakonisht të rezervuar dhe që shpesh asociohen me një institucion gjyqësor. Ata duhet të dalin *jashtë* zonës së rehatisë, pra jashtë kutisë

proverbiale. Sfidojeni çdo anëtar të ekipit për të dalë me vizionin më të guximshëm, por përgjithësisht pozitiv, për të ardhmen e organizatës.

*Vlerat*

Një plan i mirë strategjik shpesh përfshin një deklaratë të vlerave organizative, përveç deklaratave të misionit dhe vizionit. Deklarata e vlerave shpesh flet për karakterin e organizatës, duke përshkruar sjelljen individuale dhe organizative të saj. Ajo është e orientuar drejt performancës, në mënyrë që komponentët e saj të jenë të matshëm. Nëse misioni dhe vizioni merren me përgjigjen e pyetjes "çfarë?" dhe "pse?" lidhur me ekzistencën e një institucioni, deklarata e vlerave i përgjigjet pyetjes "si?", pra, cila është mënyra e drejtë e të bërit të gjërave. Deklarata e vlerave duhet të jetë e qartë dhe e thjeshtë.

Aktiviteti 2: Formulari i Vlerave dhe Vizionit

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupe të vogla, keni rreth 30 minuta kohë në dispozicion për:

- të rishikuar të gjitha materialet e përfshira në këtë aktivitet,
- të renditur vlerat që duhet të forcojë gjykata, si dhe
- të identifikuar komponentët që duhet të përfshihen në një deklaratë vizioni.

*Hapi i dytë:*

Në grupin tuaj, keni rreth 30 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar vlerat dhe komponentët,
- t'i kërkuar gjithsecilit të hartojë një deklaratë vizioni për gjykatën përkatëse, si dhe
- të rishikuar një shembull të deklaratave.

*Hapi i tretë:*

Si klasë, keni rreth 60 minuta në dispozicion për:

- të prezantuar deklaratat e vizionit dhe vlerave të secilit grup të vogël,
- të diskutuar në klasë mbi pikat e përbashkëta, si dhe mbi atë që mund të mungojë.

Aktiviteti 2: Formulari i Vizionit dhe Vlerave

**Material për pjesëmarrësit**

Rendisni vlerat kryesore:

Rendisni komponentët e vizionit:

Hartoni deklaratën e vizionit:

## Seksioni i Tretë: Skanimi Mjedisor dhe Analiza e Tendencave

Skanimi mjedisor dhe analiza e tendencave synon t'i vijë në ndihmë gjykatës që të vlerësojë kushtet në të cilat ajo funksionon aktualisht dhe të bëjë parashikimet më të mira të mundshme në lidhje me kushtet e ardhshme të punës. Gjetjet nga këto hapa duhet të ushtrojnë ndikim të fortë mbi fazat e mëvonshme të planifikimit strategjik.

Skanimi mjedisor dhe analiza e tendencave bie në fushën e njohurive, të quajtur "kërkimi mbi të ardhmen", ose "studimet mbi të ardhmen". Ky hap synon të identifikojë natyrën, madhësinë dhe burimet e kërkesave që ka të ngjarë t'u imponohen gjykatave dhe institucioneve të tjera të sistemit të drejtësisë, përgjithësisht gjatë dekadës së ardhshme. Ai përfshin edhe vlerësimin e implikimeve potenciale dhe të mundshme të kërkesave që rrjedhin nga tendencat e lidhura me strukturën, organizimin dhe funksionimin e institucionit.

Rezultatet e studimeve të së ardhmes mund të ushtrojnë ndikim edhe në formësimin e vizionit organizativ dhe zbatimin e strategjive. Një koncept i rëndësishëm për t'u kuptuar në këtë hap është se ka shumë të ardhme të mundshme. Nga koha e tashme kur realizohet planifikimi, mund të ndodhë çdonjëri nga skenarët e shumtë të mundshëm, në varësi të vendimeve që merren dhe ngjarjeve të tjera që mund të ndërhyjnë.

Disa të ardhme kanë më shumë të ngjarë të realizohen, ose janë më bindëse se të tjerat. Disa janë më të dëshirueshme se të tjerat. Në disa skenarë të ardhshëm, institucionit mund të mos i duhet të përballet me ndryshime të rëndësishme. Në skenarë të tjerë, ndryshimet në institucion mund të jenë të mëdha, për mirë, ose për keq. Skenarët që kanë pak gjasa të ndodhin, por që mund të ushtrojnë ndikim të madh në qoftë se ndodhin, quhen "karta të bardha". Elementi qendror i aktivitetit të lidhur me të ardhmen është ekstrapolimi dhe shprehja e rezultateve/të ardhmes së mundshme ("skenarëve"), bazuar mbi modelet e vëzhguara të ndryshimit, të konstatuara me kalimin e kohës ("tendencat"). Skenarët e shprehur vlerësohen në lidhje me

probabilitetin dhe sa të dëshirueshëm janë, duke ushtruar ndikim mbi rrjedhat e mëpasshme të veprimeve. Siç thotë dhe Olaf Helmer[3]:

> *"Procesi i planifikimit përfshin zbulimin, nëse jo shpikjen, e të ardhmeve të mundshme, sitjen e të ardhmeve së mundshme në raport me realizueshmërinë, si dhe shqyrtimin e të ardhmeve të realizueshme në raport me dëshirën".*

Pra, objektivi është të mendohet për një sërë të ardhmesh të mundshme dhe të zgjidhet e ardhmja e preferuar nga gjykata. Shtrirja dhe shkalla e përpjekjeve duhet të jetë e përshtatshme me shtrirjen dhe shkallën e përpjekjes planifikuese. Në asnjë rrethanë, identifikimi dhe analiza e tendencave nuk duhet të kufizohet vetëm në zhvillimet që ndodhin brenda një gjykate. Fushat brenda të cilave duhet të hulumtohen tendencat përfshijnë:

| | |
|---|---|
| Shoqërinë | Politikat |
| Demografinë | Politikën |
| Ekonominë | Industrinë |
| Teknologjinë | Sistemin e drejtësisë |

*Skanimi mjedisor dhe analiza e tendencave* u shërben gjykatave që ndonjëherë të munden të kursejnë shumë kohë, sepse kërkimet kombëtare për të mbledhur dhe analizuar shumicën e informacionit që i duhet një gjykate, i kryejnë organizata të tjera.

Për vendimmarrësin në kuadrin e planifikimit, pritshmëritë realiste janë të rëndësishme për të kuptuar vlerën e analizës së të ardhmes. Në sektorin privat, planifikimi mund të jetë ose afatshkurtër, ose afatgjatë, në varësi të faktit nëse qëllimi është fitimi afatshkurtër apo

3 Helmer O (1983). *Looking Forward: A Guide to Futures Research Sage Publications,* Beverly Hills.

qëndrueshmëria afatgjatë. Në kuadrin afatshkurtër, analiza e së ardhmes është më pak e rëndësishme.

Proceset e vendimmarrjes qeveritare, në përgjithësi kërkojnë periudha të gjata kohe për të ushtruar ndikim mbi ndryshimet, ndërsa vendimet publike kanë tendencë të ushtrojnë ndikim mbi kaq shumë fusha, sa kushtet në të paktën disa prej tyre ndryshojnë në periudhën ndërmjet formimit dhe realizimit të planeve për ndryshim. Përmirësimi i kapaciteteve për të menduar për kushtet e ardhshme mund ta përmirësojë cilësinë e vendimeve komplekse të planifikimit qeveritar. Në këtë kuadër, vlera e kërkimeve mbi të ardhmet dhe në veçanti parashikimi në distanca të gjata "nuk duhet të gjykohet nga shkalla e pasigurisë që përcjellin ato, por nga niveli në të cilin ato janë të afta të bëjnë dallimin midis pasigurive të panevojshme dhe të pashmangshme". Lidhja e zyrtarëve dhe e mendjeve juridike me sistemin e drejtësisë për të toleruar pasiguritë dhe për të kënaqur "fantazitë" futuriste mund të përbëjnë sfidë në përpjekjet për planifikim.

Për skanimin mjedisor dhe analizën e tendencave rekomandohen detyrat e mëposhtme:

A. Shqyrtoni se çfarë kushtesh ose zhvillimesh mund të kenë ndikim mbi realizimin afatgjatë të misionit të institucionit dhe realizimit të vizionit (vizioneve) të tij.

- Cila do të jetë natyra, shkalla, dhe burimet e kërkesave me të cilat do të përballen gjykatat dhe organizatat e tjera të sistemit gjyqësor gjatë dekadës së ardhshme dhe përtej saj?
- Çfarë shpikjesh mund ta bëjnë më të lehtë punën?
- Çfarë ndodhish mund ta bëjnë më të vështirë punën?

B. Mblidhni informacion rreth tendencave të ndryshme dhe "kartave të bardha" që mund të formësojnë të ardhmen e gjykatës.

Cilët faktorë mund të ushtrojnë ndikim mbi ngarkesën e punës së sistemit gjyqësor, fuqinë punëtore, procedurat ligjore, praktikat e shërbimit, etj.? Aspektet e planifikimit që duhet të merren parasysh duhet të jenë shumë të gjera dhe të prekin shumë fusha. Pjesa më e madhe e kohës së planifikimit duhet të përqendrohet tek ajo që është më bindëse. Megjithatë, njëfarë kohe duhet t'i kushtohet edhe "kartave të bardha". Cilat janë zhvillimet e tjera, të cilat megjithëse nuk kanë shumë të ngjarë të ndodhin, janë ende realisht të mundshme dhe do të kishin efekt të madh në qoftë se do të ndodhnin? Për shembull, çfarë përparimesh radikale teknologjike mund të përftohen brenda pesë deri në dhjetë viteve në vijim? Çfarë fatkeqësish mund të ndodhin?

C. Diskutoni implikimet e mundshme të tendencave dhe "kartave" të ndryshme.

Për të gjitha fushat e tendencave, komiteti (ose komitetet) planifikuese duhet të bëjë pyetjet: "Nëse ndodh diçka, si do të ketë ajo ndikim mbi gjykatat? Si do të duhet të përgjigjen gjykatat?"

D. Realizoni aktivitete me skenarë, pra, skenari më i keq, skenari i *status quo*-së dhe skenari më optimist.

Ndërtoni skenarë të mundshëm, bazuar në agregimin e zhvillimeve të ndryshme të mundshme, si p.sh., skenarin më të keq, skenarin e *status quo*-së dhe skenarin optimal. Krijoni histori për të shpjeguar se si tendencat aktuale mund të çojnë në secilin prej skenarëve të mundshëm në të ardhmen. Cili skenar është më i besueshëm? Cili është më i dëshirueshëm?

Detyrat e mundshme në grupe të vogla në procesin e planifikimit: për një planifikim gjithëpërfshirës, institucioni duhet të marrë parasysh ngritjen e disa grupeve të fokusuara për të diskutuar implikimet e mundshme të tendencave të ndryshme, ose parashikimin e temave për strukturën, organizimin dhe funksionimin e gjykatave. Një grup i fokusuar mund të përbëhet nga një ose më shumë ekspertë, plus nga një grup i ndryshëm i aktorëve të brendshëm

dhe të jashtëm, të përbërë prej nga 10 deri në 15 veta. Secili grup i fokusuar mund të përshkruajë skenarë të ndryshëm në çfarëdo thellësie që lejohet prej kohës. Stafi planifikues ose anëtarët e ekipit mund t'i finalizojnë skenarët më vonë, nëse dëshirojnë.

Si alternativë mund të shërbejë një grup i vetëm ekspertësh dhe partnerësh, të cilët mund të mblidhen dhe më pas, të ndahen në grupe të vogla për të eksploruar tendenca të ndryshme. Grupet e vogla do të diskutojnë tendencat dhe implikimet dhe do të raportojnë para një komiteti mbi të gjitha. Pas raportimit, grupet e vogla do të rikrijohen për të zhvilluar disa skenarë. Nga ana tjetër, këto skenarë duhet të ndahen me të gjithë. Nëse përdorni një lehtësues, ky person mund të bëjë një përmbledhje të tendencës dhe informacionit mbi skenarin për takimin e ardhshëm të planifikimit.

Çfarë mundësish, ose kërcënimesh paraqiten nga tendencat dhe cilët janë skenarët më bindës? Shqyrtojini ato në dritën e vlerësimit organizativ që trajtohet në Hapin 3 të Procesit të Planifikimit Strategjik, që vijon në seksionin pasardhës.

Aktiviteti 3: Formulari i Tendencave

**Material për pjesëmarrësit**

**Shënim:** Përpara realizimit të këtij aktiviteti, pjesëmarrësit duhet të kenë bërë një kërkim mbi tendencat kryesore në secilën prej fushave përkatëse.

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupet tuaja të vogla, keni rreth 90 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar të gjitha materialet që përmban ky aktivitet,
- të identifikuar tendencat kryesore që keni identifikuar, me të cilat gjykatat kanë gjasa të përballen gjatë dekadave në vazhdim,
- të shqyrtuar implikimet e tendencave në mënyrë kolektive. Duke përdorur Vlerësimin e Implikimeve të Tendencave përgatisni një prezantim të gjetjeve për ta bërë para klasës.

*Hapi i dytë:*

Si klasë, keni 90 minuta në dispozicion për:

- çdo grup që të ndajë gjetjet për një fushë,
- të shkruar në tabelë një listë me tendencat më të rëndësishme (3-4 zëra) që lidhen më shumë me gjykatat shqiptare,
- të bërë një diskutim rreth gjetjeve dhe pasojave të Vlerësimit të Ndikimeve të Tendencave.

Aktiviteti 3: Formulari i Tendencave

**Material për pjesëmarrësit**

Identifikoni tendencat kryesore sociale:

Identifikoni tendencat kryesore ekonomike:

Identifikoni tendencat kryesore teknologjike:

Identifikoni tendencat kryesore politike/të politikave:

Aktiviteti 3: Formulari i tendencave (vazhdim)

Vlerësimi i implikimeve të tendencave

Cilat janë implikimet e këtyre tendencave mbi kërkesat që do të hasë gjykata?

Cilat janë implikimet mbi karakteristikat e nevojat e personave që duhet t'u shërbejë gjykata?

Cilat janë implikimet mbi ngarkesën e çështjeve gjyqësore, infrastrukturën dhe burimet?

Cilat janë implikimet e tjera?

Ndërtimi i skenarit [përdorni faqe shtesë, sipas nevojës]:

Material për pjesëmarrësit

**Tabela 2: Llojet dhe kategoritë e tendencave**

| Lloji/kategoria e Tendencave | Përkufizimi/shembuj |
|---|---|
| Tendenca në vijimësi | Përkufizimi: Tendencat që përshkruajnë vijimësinë e të shkuarës dhe të tashmes.<br>Shembull: Moshimi i popullsisë. |
| Tendenca ciklike | Përkufizimi: Cikle ngjarjesh që mund të mos jenë pjesë e së tashmes sonë por kanë qenë pjesë e së shkuarës dhe mund të jenë të rëndësishme për të ardhmen.<br>Shembuj: Depresionet, thatësirat. |
| Tendencat e reja | Përkufizimi: Çështje që mund të ushtrojnë ndikim mbi të ardhmen, por që zor se janë të dukshme aktualisht, dhe që nuk kanë ekzistuar në të shkuarën<br>Shembull: 30 vjet më parë, përdorimi i kompjuterëve personalë do të kishte qenë një tendencë e re. |
| Tendencat sociale | Përkufizimi: Tendenca që përshkruajnë ndryshime në përbërjen, rendin dhe strukturën e ndërveprimeve ndërmjet individëve brenda një shoqërie Kryesisht, ato përcaktojnë madhësinë dhe natyrën e klientëve të sistemit të drejtësisë, veçanërisht numrin e popullsisë së klientëve të varfër.<br>Shembull: Ndryshimet në përdorimin e drogave, formimin e familjeve, etj |

| | |
|---|---|
| Tendencat ekonomike | Përkufizimi: Tendenca që përshkruajnë ndryshimet në marrëdhëniet midis mirëqenies individuale, natyrës dhe përbërjes së punës dhe fuqisë punëtore, si dhe prosperitetit shoqëror. Tendencat ekonomike ndikojnë drejtpërsëdrejti në përbërjen e ngarkesës së çështjeve gjyqësore, i japin formë themelit të burimeve bazë të sistemit të gjykatave dhe të drejtësisë, si dhe i japin trajtë kushteve sociale bazë.<br>Shembull: Shkalla e hapjeve/falimentimeve të bizneseve, norma e rritjes së punësimit. |
| Tendencat teknologjike | Përkufizimi: Tendenca që përshkruajnë ndryshime në përbërjen, aplikimin dhe efektet më të gjera sociale të instrumenteve teknologjike.<br>Ato përshkruajnë gjithashtu edhe ndryshimet në teknikat për zhvillimin prodhimin dhe shpërndarjen e produkteve dhe shërbimeve.<br>Tendencat teknologjike i japin formë llojeve të kërkesave me të cilat përballen organizatat që ofrojnë shërbime dhe ndoshta, edhe më e rëndësishmja, ruajnë potencialin për të ndryshuar në mënyrë dramatike mënyrën se si mund ta bëjnë punën e tyre organizatat.<br>Shembull: Inxhinieria gjenetike, modelet e telekomunikimit. |

| | |
|---|---|
| Tendencat politike dhe të politikave | Përkufizimi: Tendenca që përshkruajnë ndryshimet në strukturën, pranimin, reagimin, prioritetet dhe efektivitetin e forumeve për vendimmarrje kolektive, publike dhe për shpërndarjen e burimeve. Ato përshkruajnë edhe reagimet e preferuara ndaj problemeve shoqërore dhe rolet e përshtatshme të individëve, si dhe të organizatave publike dhe private, për zhvillimin, zbatimin, monitorimin dhe modifikimin e veprimeve ndaj përgjigjeve të grupeve.<br>Shembull: Ligjet për dënimet minimale, politika e migracionit, kontrolli drogës. |

### Seksioni i Katërt: Vlerësimi Organizativ

Gjatë planifikimit strategjik, pjesë e vlerësimit gjithëpërfshirës organizativ është përcaktimi i pikave të forta dhe pikave të dobëta të një institucioni. Sa më shumë informacion objektiv të ketë ekipi planifikues për të vlerësuar efektivitetin, për të ditur sa të kënaqur janë klientët në aspektin procedural, se cili është niveli i efikasitetit dhe produktivitetit të institucionit në fushat e ndryshme të punës së tij, aq më mirë do të jetë ai në gjendje të identifikojë prioritetet strategjike në Hapin 6. Matjet e performancës mund të ndihmojnë për të identifikuar se cilat fusha të punës së gjykatave kanë performancë të mirë dhe cilat kanë performancë të dobët. Me kalimin e kohës, ato mund të shërbejnë edhe për të dëshmuar qëndrueshmërinë e performancës, si, për shembull, nëse ka ndryshime sezonale, ose nëse ndonjë ndryshim i veçantë në personel ose procese ka ushtruar ndikim mbi performancën. Kur vërehen tendenca lidhur me të dhënat, drejtuesit e gjykatave mund të kuptojnë më mirë nëse matje të caktuara që flasin për performancë të lartë ose të ulët, janë shenja të progresit, problemeve, ose anomalive. Të dhënat e performancës afatgjatë mund jo vetëm të ndihmojnë në identifikimin e prioriteteve të vërteta strategjike të gjykatës, por edhe të tregojnë se cilat strategji kanë më shumë ose më pak gjasa t'i trajtojnë këto përparësi.

Aspektet që lidhen me vlerësimin organizativ në Hapin 3 duhet t'i mbivendosen vlerësimeve të analizës së brendshme, të ndërmarra për të vlerësuar gatishmërinë e gjykatës.

Disa përpjekje vlerësimi do të jenë më të lehta se të tjera. Realisht, një gjykatë që nuk e mat performancën mund të mos ketë kohë brenda afatit të një procesi të caktuar për formulimin e strategjisë që të kryejë të gjitha vlerësimet e performancës që janë të dobishme. Megjithatë, vlerësime të tilla mund të jenë të dobishme gjatë zbatimit të strategjisë. Prandaj, sa më shpejt të fillojë regjimi i matjes së besueshme të performancës, aq më mirë do të jetë.

Pasi të jenë kryer aktivitetet e vetëvlerësimit, ekipi i planifikimit duhet t'i diskutojë hapur gjetjet e vlerësimit dhe të marrë komente rreth tyre nga aktorë të ndryshëm. *Ekipi i planifikimit*

*duhet të përqendrohet te mënyra se si pikat e forta dhe të dobëta të institucionit të gjykatës lidhen me mundësitë dhe kërcënimet me të cilat ballafaqohet ai, duke iu referuar asaj që u mësua në Skanimin mjedisor dhe analizën e tendencave.* Nëse nuk ka një pranim të sinqertë të statusit aktual të gjykatës, atëherë ka gjasa që të kompromentohen përpjekjet në hapat e ardhshëm.

Gjashtë fusha kërkimi që duhet të hulumtohen me aktorët e përfshirë (gjyqtarët, personelin, avokatët, institucionet e zbatimit të ligjit, agjencitë e shërbimit, grupet e komunitetit, etj.) janë:

1. arritjet në të shkuarën,
2. pikat e forta aktuale,
3. pikat e dobëta aktuale,
4. çfarë duhet të ndalojë që bëri institucioni,
5. çfarë duhet të fillojë të bëjë institucioni, si dhe
6. çfarë arritjesh duhet të përpiqet të arrijë institucioni në të ardhmen.

Duke ruajtur të njëjtin model bazë me të gjithë aktorët e përfshirë në proces, institucioni mund ta thjeshtojë analizën dhe aftësinë e vet për të krahasuar dhe ballafaquar perceptimet ndërmjet grupeve. Pyetjet rreth dy fushave të para mund t'i vijnë në ndihmë institucionit të identifikojë një themel mbi të cilin mund të ndërtohet. Nëse ka veprime që institucioni mund të pushojë së kryeri, ky ndryshim mund të çlirojë burime, të cilat mund të përdoren më pas nga institucioni për të zbatuar strategjitë e planit të tij.

Detyrat e rekomanduara përfshijnë:

A. Shqyrtimin e aftësive aktuale dhe të ardhshme të gjykatës, për të trajtuar në mënyrë efektive tendencat aktuale dhe ato që kanë gjasa të shfaqen në të ardhmen, për të përmbushur misionin e vet dhe për të realizuar ose për të lëvizur drejt realizimit të vizionit të saj.

Vlerësoni aftësinë e gjykatës për të kryer funksionet kryesore të misionit të saj. Identifikoni shkallën dhe parashikueshmërinë e burimeve në dispozicion të gjykatës, të tilla si personelin, pajisjet, teknologjinë dhe programet. Shqyrtoni strukturën bazë të gjykatës, duke përfshirë ndarjen e punës, praktikat e vendimmarrjes, strukturat formale dhe ato për komunikimin e informacionit, si dhe disponueshmërinë dhe përdorimin e të dhënave. Merrni në konsideratë rregullat, politikat dhe procedurat, duke përfshirë standardet e kohës dhe të performancës, procedurat e personelit dhe procedurat administrative.

Përtej këtyre fakteve, cilat aspekte të sjelljes njerëzore dhe kulturës organizative duhet të merren parasysh? Cilat janë qëndrimet dhe pritshmëritë e përgjithshme të personelit të institucionit, duke përfshirë zakonet e punës, praktikat e menaxhimit dhe drejtimit, nivelin e performancës, si dhe produktivitetit dhe tolerancën e tyre për ndryshim?

B. Kryerjen e analizës së brendshme të pikave të forta, pikave të dobëta, mundësive dhe kërcënimeve (SWOT), duke mbledhur informacion nga gjyqtarët, personeli, si dhe nga aktorë të tjerë të brendshëm e të jashtëm.

- Cilat janë pikat e forta të gjykatës? Cilat janë pikat e dobëta?
- Me çfarë mundësish ose kërcënimesh/sfidash po përballet aktualisht gjykata, ose cilat janë mundësitë, ose kërcënimet/sfidat me të cilat ajo mund të përballet në të ardhmen e afërt? Si mund të shfrytëzohen, ose të zbuten ato?
- Cilat janë alternativat për mbledhjen e informacionit, duke përfshirë grupet e fokusuara, anketat dhe intervistat?

Aktiviteti 4: Formulari i Vlerësimit Organizativ

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupet tuaja të vogla, keni rreth 60 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar të gjitha materialet që përmban ky aktivitet,
- të identifikuar pikat tipike të forta e të dobëta, si dhe mundësitë me të cilat përballet gjykatat,
- të përgatitur një prezantim të grupit.

*Hapi i dytë:*

Si klasë, keni 90 minuta në dispozicion për:

- çdo grup që të ndajë gjetjet për një fushë,
- të shkruar në tabelë një listë me zërat më të rëndësishëm të analizës SWOT, që lidhen më shumë me gjykatat shqiptare,
- të bërë një diskutim rreth gjetjeve dhe pasojave të vlerësimit organizativ.

Material për pjesëmarrësit

**Tabela 3: Atributet që përfshihen në vlerësimin organizativ**

| Lloji i atributit | Atributet |
|---|---|
| Strukturor dhe organizativ | ➢ Ndarja e punës dhe autoritetit ndërmjet llojeve të ndryshme të gjyqtarëve dhe stafit të gjykatave.<br>➢ Struktura dhe proceset e vendimmarrjes, duke përfshirë përcaktimin e pjesëmarrësve përgjegjës për formulimin e politikave të planifikimit dhe menaxhimit.<br>➢ Aksesi në burime dhe kontrolli i burimeve të tilla, si: stafi, informacioni dhe pajisjet.<br>➢ Strukturat e komunikimit, duke përfshirë komitetet, grupet e punës, takimet ndërorganizative.<br>➢ Metodat për grumbullimin dhe shpërndarjen e të dhënave dhe informacionit. |
| Procedural | ➢ Rregullat e institucionit, duke përfshirë edhe ato që udhëheqin performancën e stafit, si dhe masën në të cilën ato ndiqen.<br>➢ Standardet e kohës dhe performancës.<br>➢ Procedurat formale të personelit, të tilla si: punësimi, vlerësimi dhe pozicionimi.<br>➢ Procedurat administrative, të tilla si: caktimi i detyrave të punës. |
| Praktika, zakone dhe qëndrime | ➢ Zakonet e punës dhe pritshmëritë e të gjithë stafit.<br>➢ Stili dhe filozofia e menaxhimit e të gjithë stafit dhe e administratorit.<br>➢ Besimet rreth rolit specifik të një pjesëmarrësi.<br>➢ Niveli i përputhjes ndërmjet strukturës dhe procedurave formale dhe atyre informale. |
| Ngarkesa dhe burimet | ➢ Duke përfshirë stafin, buxhetet dhe pajisjet. |

Material për pjesëmarrësit

**Tabela 4: Shembull i formularit të vlerësimit organizativ**

| **Pikat e forta strukturore dhe organizative** | **Pikat e dobëta strukturore dhe organizative** |
|---|---|
| ➢ Ekziston një bazë efektive për strukturën administrative.<br>➢ Madhësia relativisht e vogël e gjykatës. | ➢ Ka mungesë qartësie lidhur me rolet administrative, kundrejt roleve politikëbërëse. Vija ndarëse midis funksioneve ekzekutive dhe administrative është shpesh e paqartë.<br>➢ Nuk ka pasur financim të teknologjive moderne për administrimin e kalendarëve. |
| **Pikat e forta procedurale** | **Pikat e dobëta procedurale** |
| ➢ Gjykata ka filluar të bëjë përpjekje për të menaxhuar në mënyrë më aktive ngarkesën e çështjeve gjyqësore.<br>➢ Procedurat e mbledhjes në gjykatë janë maksimizuar gjatë viteve të fundit.<br>➢ Gjykata e pranon nevojën në rritje për të trajtuar vëllimin e lartë të dosjeve. | ➢ Procedurat e caktimit të çështjeve në gjykatë nuk janë të përshtatshme.<br>➢ Standardet e kohës dhe performancës duhet të përdoren në mënyrë më efikase.<br>➢ Praktikat e klasifikimit të punës dhe të punësimit kontrollohen së tepërmi nga qeveria dhe jo nga gjykatat. |
| **Pikat e forta të praktikave, zakoneve dhe qëndrimeve** | **Pikat e dobëta të praktikave, zakoneve dhe qëndrimeve** |
| ➢ Ka përmirësim të komunikimit midis njësive të gjykatave gjatë viteve të fundit. | ➢ Ka mungesë të kontrollit të cilësisë mbi disa të dhëna të gjykatës. |

| | |
|---|---|
| ➢ Gjykatat po bëjnë planifikim më të mirë dhe po përqendrohen me më shumë efektivitet në çështjet kritike. | |
| **Pikat e forta të ngarkesës dhe burimeve** | **Pikat e dobëta të ngarkesave dhe burimeve** |
| ➢ Stafi po bëhet gjithnjë e më tepër larmishëm.<br>➢ Është përmirësuar siguria në gjykatë.<br>➢ Përmirësimet në teknologjinë e kompjuterëve dhe telekomunikacioni po bëhen pjesë e funksionimit të gjykatës. | ➢ Stafi dhe gjyqtarët nuk e përftojnë të gjithë trajnimin që u nevojitet, për shkak të kufizimeve në buxhet dhe mangësive në personel.<br>➢ Ambientet e gjykatave janë shumë të vogla për të përmbushur kërkesat aktualisht në rritje.<br>➢ Rrjeti i shpërndarjes në godinë nuk është i përshtatshëm për të mbështetur përdorimin e gjerë të teknologjisë moderne në gjykatë. |

| | |
|---|---|
| **Formular për t'u plotësuar nga pjesëmarrësit**<br>**Vlerësimi organizativ** | |
| **Pikat e forta strukturore dhe organizative** | **Pikat e dobëta strukturore dhe organizative** |
| ➢ | ➢ |
| **Pikat e forta procedurale** | **Pikat e dobëta procedurale** |

| | |
|---|---|
| ➢ | ➢ |
| **Pikat e forta të praktikave, zakoneve dhe qëndrimeve** | **Pikat e dobëta të praktikave, zakoneve dhe qëndrimeve** |
| ➢ | ➢ |
| **Pikat e forta të ngarkesës dhe burimeve** | **Pikat e dobëta të ngarkesave dhe burimeve** |
| ➢ | ➢ |

## Seksioni i Pestë: Identifikimi i Çështjeve Strategjike e Fushave Kyçe të Rezultateve

Në kohën kur gjykata fillon të merret me Hapin 5, ekipi i planifikimit strategjik duhet të ketë një ide të mirë të misionit të institucionit dhe vizionit të preferuar për të ardhmen. Ai duhet të ketë krijuar një panoramë të qartë dhe të besueshme të gjendjes aktuale të institucionit (duke konfirmuar ose korrigjuar përshtypjet fillestare të krijuara në datën e marrjes së vendimit për kryerjen e planifikimit strategjik) dhe të ketë kuptuar plotësisht kushtet që mund të ushtrojnë ndikim mbi institucionin në të ardhmen. Në këtë kohë, ekipi i planifikimit duhet t'i zbulojë këto elementë për të identifikuar objektivat kritike për planin që do të hartohet, duke e bërë këtë ndoshta hapin më të vështirë dhe më thelbësor të një procesi planifikimi strategjik.

Për të adresuar një prioritet të paracaktuar, si për shembull, projektimin e një godine të re të gjykatës, ose përcaktimin e mënyrës për të zvogëluar vonesat gjatë shqyrtimit të çështjeve gjyqësore, mund të ndërmerret një përpjekje e vogël për planifikim. Në situata të tilla, planifikimi e ndihmon institucionin të kuptojë se *çfarë* është e nevojshme të bëhet për të realizuar objektivin (veçanërisht në Hapin 4) dhe *si* t'i plotësojë ai këto nevoja. Në një përpjekje më gjithëpërfshirëse të planifikimit strategjik, një ndër arsyet për hapat e parë të procesit të planifikimit është përcaktimi i prioriteteve më të rëndësishme të institucionit, pra i prioriteteve të tij strategjike, të paktën përgjatë pesë viteve të ardhshme, ose për më shumë.

**Kujdes:** Paqartësitë për shkak të përdorimeve të paqëndrueshme të terminologjisë, p.sh., përdorimit të termit "strategji", "qëllime" dhe "objektiva", mund të lindin pikërisht në këto hapa përfundimtarë. Në aspektin konceptual, ajo që duhet të kuptojmë është se Hapi 4 përfshin identifikimin e disa prioriteteve madhore dhe afatgjata për organizimin e gjykatave dhe më tej, përmes një procesi që vazhdon në hapat e mëtejshme, vijohet me identifikimin e mëtejshëm dhe më të saktë të mënyrës se *"si"* dhe të kohës se *"kur"* gjykata do t'i adresojë këto prioritete gjatë periudhave më të shkurtra të kohës. Hollësitë e planifikimit do të rrjedhin nga hollësi të

gjera dhe të përgjithshme, në hollësi të kufizuara dhe specifike, dhe nga pak do të bëhen më shumë.

Martin-i[4] identifikon dy kategori prioritetesh strategjike që duhet të merren parasysh. Njëra kategori quhet "çështjet strategjike", ndërsa tjera "fushat kryesore të rezultateve". Çështjet strategjike janë temat kryesore prioritare që *përqendrohen te problemet*, të cilat dalin në dritë nga studimi i gjetjeve nga Hapat 2 dhe 3. Shembuj të çështjeve strategjike përfshijnë: qarkullimin e stafit, ndryshimin e teknologjisë, sigurinë në nivel të papërshtatshëm, etj.

**Fushat kryesore të rezultateve (FKR-të)**, nga ana tjetër, janë kategori thelbësore të performancës, të domosdoshme për t'u përmbushur, të cilat ose *e "ngrenë" ose e "ulin"* institucionin. Gjykata duhet të përqendrohet te to në kuadrin afatgjatë për të siguruar sukses. Shembuj të FKR-ve janë fushat e gjera të performancës, si: aksesi në drejtësi, shpejtësia dhe realizimi brenda afateve kohore, pavarësia dhe llogaridhënia, besimi i publikut, barazia, drejtësia dhe integriteti. Edhe pse të gjitha këto fusha të performancës kanë rëndësi të vazhdueshme për institucionet gjyqësore, jo të gjitha do të ngrihen në nivelin e FKR-ve, në kontekstin e planifikimit strategjik. Përgjithësisht, fushat e performancës ku institucioni mendon se ndryshimi është më shumë i nevojshëm (p.sh., për të adresuar mundësitë ose kërcënimet) janë FKR-të.

Për të identifikuar prioritetet strategjike të institucionit, atij i duhet të mbështetet në atë çfarë ka mësuar nga hapat e ndryshëm të procesit të planifikimit, duke përfshirë edhe mësimet e nxjerra nga monitorimi i zbatimit të ndonjë përpjekjeje të tillë të mëparshme. Për të identifikuar çështjet strategjike, ekipi i planifikimit duhet të bëjë pyetje të tilla, si:

---

4 Martin, John A., *Planifikimi Strategjik në Gjykata: Guidë për Zbatimin,* (1995), *Denver, CO: Qendra për Studimet e Politikave Publike.*

- Cilat janë problemet kryesore me të cilat do të përballet gjykata në kuadrin afatgjatë?
- Cilat janë çështjet e brendshme ose të jashtme, të cilat janë me rëndësi themelore për institucionin?
- Cila konvergjencë tendencash, përzgjedhje politikash dhe rrethanë apo tension i pazbuluar ka më shumë të ngjarë të ushtrojë ndikim mbi misionin dhe vizionin e gjykatës?

Ky proces i ngritjes së pyetjeve duhet të çojë fillimisht në krijimin e një liste sfidash ose problemesh, lidhur me tema të ndryshme sipas shkallëve të ndryshme të ndikimit të tyre. Më tej, ekipi i planifikimit duhet të kërkojë në këtë listë për marrëdhënie ose tema të përbashkëta, të cilat mund të jenë tregues të çështjeve strategjike (p.sh., një situatë e paqëndrueshme e burimeve njerëzore e ilustruar me moral të ulët, nivel të lartë të qarkullimit të personelit, shërbim të dobët ndaj qytetarëve, etj.). Një çështje strategjike do të ishte një situatë e pazbuluar, ku shumë probleme të tjera janë thjesht simptoma të saj.

Duke iu kthyer fushave të performancës së institucionit të gjykatës, ekipi i planifikimit duhet gjithashtu të përcaktojë nëse ndonjëra prej tyre kërkon vëmendje të posaçme afatgjatë për të siguruar sukses. A ka faktorë të brendshëm ose të jashtëm që janë thelbësorë për institucionin (p.sh., paanshmëria e procesit, besimi i publikut)? A ekziston një fushë kyçe që do të kanalizojë drejtimin bazë dhe afatgjatë të institucionit?

A ka tendenca konvergjente që mund të ushtrojnë ndikim mbi misionin dhe vizionin e sistemit të gjykatës (p.sh., mbi pabarazitë në të ardhurat, shpenzimet për proceset gjyqësore, alternativat e gjykimit privat, siç është arbitrazhi, politizimin e tepruar të përzgjedhjes gjyqësore dhe armiqësinë e zyrtarëve shtetërorë apo vendorë në sistemin gjyqësor)? Çdo fushë që del në pah ka të ngjarë të jetë një fushë kryesore e rezultateve. Disa shembuj të kësaj kategorie përfshijnë:

- sa të kënaqur janë punonjësit,
- performancën financiare,
- saktësinë e informacionit,
- mbrojtjen e të drejtave,
- menaxhimin dhe ruajtjen e të dhënave.

Siç është përmendur dhe më sipër, një përpjekje e kufizuar për planifikim mund të ketë një prioritet të vetëm dhe të paracaktuar. Megjithatë, në një proces planifikimi strategjik që synon të identifikojë prioritetet organizative, planifikuesit duhet të krijojnë një listë të menaxhueshme, mbi të cilën mund të përqendrohet organizata. Në skenarin optimal, kjo listë përmban tre deri në pesë prioritete strategjike. Një proces planifikimi që krijon një listë me më shumë se shtatë prioritete strategjike, tregon për disiplinë të pamjaftueshme nga ana e ekipit. Një listë jashtëzakonisht e gjatë e prioriteteve e rrit rrezikun e dobësimit të burimeve dhe vëmendjes së organizatës për të arritur objektivat e saj strategjike. Ekipi i planifikimit duhet të vendosë se cilat prioritete kanë rëndësinë të madhe dhe të refuzojë ose të shtyjë për më vonë prioritetet e tjera alternative, për të arritur në krijimin e një liste të menaxhueshme. Më pas, ekipi duhet të analizojë çdo prioritet të zgjedhur, përpara se të vijojë me caktimin e qëllimeve, strategjive dhe hollësive më specifike.

Detyrat e sugjeruara për Hapin 5 janë, si më poshtë:

A. Në dritën e *status quo*-së së institucionit (të përcaktuar nga analiza organizative e Hapit 3) dhe në rrethanat e mundshme që mund të krijohen në të ardhmen e gjykatës (siç shtjellohet në Hapin 2), identifikoni çështjet strategjike dhe/ose fushat kryesore të rezultateve që duhet të trajtohen nga gjykata, për të përmbushur misionin dhe për të realizuar vizionin (vizionet) e saj.

1. Cilat janë çështjet themelore që kanë dhënë trajtë misionit, vlerave dhe aktiviteteve bazë të institucionit dhe që mund të ushtrojnë ndikim mbi aftësinë e saj të ardhshme për të përmbushur misionin dhe për të realizuar vizionin e përcaktuar?
2. Cilat ishin gjetjet më të rëndësishme të ekipit të planifikimit pas analizës së misionit dhe vizionit organizativ (ose vizioneve) në Hapin 1?
3. Si lidhen vlerat e organizatës me gjetjet në Hapat 2 dhe 3? Me fjalë të tjera, cilat forca të brendshme dhe të jashtme ushtrojnë ndikim mbi faktin se sa mirë i kryen gjykata veprimet e saj më të rëndësishme?
4. Cilat janë kategoritë e performancës më të rëndësishme, të nevojshme për t'u arritur, të cilat e "ngrenë" ose e "ulin" institucionin?
5. Cilët do të ishin treguesit kryesorë të suksesit lidhur me misionin dhe vizionin e institucionit?
6. Cilat janë fushat kryesore ku duhet të përqendrohet gjykata në kuadrin afatgjatë për të siguruar sukses? Për shembull, në uljen e vonesave, rritjen e kënaqësisë së qytetarëve, aksesin në drejtësi.

Mesazhi kryesor: Çfarë i duhet të arrijë më tepër gjykatës përmes këtij planifikimi strategjik?

B. Shkurtoni listën e çështjeve strategjike, ose të fushave kryesore të rezultateve.

Në një përpjekje gjithëpërfshirëse për planifikim strategjik, në një skenar optimal, duhet të dalin tre deri në pesë prioritete, jo më shumë. Në një përpjekje më të ngushtë të planifikimit strategjik, duhet të dalin vetëm një ose dy prioritete. [Mbani parasysh se detyra e shkurtimit të listës së çështjeve strategjike apo fushave kryesore të rezultateve është në përgjithësi aktivitet për grupet e mëdha për komitetin e planifikimit]. Lista përfundimtare mund të ketë pamje të ngjashme me tabelën e mëposhtme.

Tabela 5: Shembull i një liste prioritetesh

| | |
|---|---|
| P1 | Aksesi në drejtësi |
| P2 | Ulja e vonesave |
| P3 | Shërbimi i qytetarëve |
| P4 | Menaxhimi i të dhënave të gjykatës |

C. Hartoni përmbledhje të hollësishme ku përshkruani se pse një çështje, ose fushë e caktuar, është jashtëzakonisht e rëndësishme për institucionin. Këto përmbledhje duhet të "bëhen" për çdo çështje ose fushë, në mënyrë që të mund të organizohen komponentët ose pjesët e tyre të ndryshme.

Mos e filloni këtë proces deri sa komiteti i planifikimit të ketë arritur një marrëveshje lidhur me pyetjen: Cila është "natyra e problemit" ose "rëndësia e fushës"? [Kjo detyrë zakonisht kryhet përmes një aktiviteti në grupe të vogla. Çdo nëngrup i komitetit të planifikimit mund të punojë për të gjitha çështjet/fushat. Drejtuesi/lehtësuesi duhet t'i marrë gjithë rezultatet dhe t'i përmbledhë ato për hapin tjetër]. Për një përshkrim të përshtatshëm duhet:

- ta formuloni çështjen si sfidë, për të cilën organizata mund të bëjë diçka dhe për të cilën ekziston më shumë se një zgjidhje,
- të diskutoni morinë e faktorëve që e bëjnë çështjen "strategjike", si dhe
- të artikuloni pasojat nëse çështja nuk adresohet.

Konstatim: Sa më gjithëpërfshirës dhe vërtet strategjik të jetë procesi i planifikimit, aq më thelbësore dhe afatgjata ka gjasa të jenë çështjet strategjike, ose fushat kryesore të rezultateve që do të rrjedhin prej tij. Ndërsa çështjet strategjike afatgjata dhe fushat kryesore të rezultateve nuk mund të jenë aq të qëndrueshme sa misioni dhe vizioni i gjykatës, prapëseprapë ato mund të ndryshojnë vetëm pak përgjatë disa cikleve të mëpasshëm planifikues. Në rrethana të tilla,

strategjitë e formuluara në Hapin 7 duhet të jenë në të njëjtën mënyrë afatgjata në natyrë, dhe qëllimet dhe arritjet e çdo cikli të vetëm planifikimi ka të ngjarë të përfshijnë vetëm progres të vogël. Nga ana tjetër, çështjet dhe fushat kryesore të rezultateve të një procesi të kufizuar për planifikim do të jenë më tranzitore në natyrë. Ndërsa ato mund të vazhdojnë përtej afatit kohor të një plani të vetëm, gjykata duhet të jetë në gjendje të parashikojë një pikë ku ato do të zgjidhen plotësisht.

Konstatim: "zgjimi" dhe "transformimi" i pjesëmarrësve: Nëse disa individë nuk ndihen jo rehat gjatë vlerësimit të pikave të forta dhe pikave të dobëta në Hapin 3, atëherë Hapi 4 mund të jetë pika ku situata ndryshon. Hapi 4 shpesh shënon pikën ku procesi i planifikimit ndalon së qeni "aktivitet" dhe fillon të bëhet "real" e personal. Për secilën çështje apo fushë rezultati, pjesëmarrësit mund të fillojnë të perceptojnë implikime për fushat operative dhe partnerët. Ka gjasa të ketë perceptime kontradiktore lidhur me pyetjet *çfarë, pse, si, kur, ku* dhe *nga kush.*

Sidoqoftë, konfliktet dhe rezervat mund të kenë qenë të pranishme dhe në hapat e mëhershëm të çdo procesi planifikimi, në disa raste më të dukshme se në të tjerat, por Hapi 6 paraqet pikën ku ekipi i planifikimit identifikon seriozisht fushat ku duhet të ndodhë veprimi. Veprim do të thotë ndryshim i vërtetë. Ndryshimi mund të jetë kërcënim për ata që nuk duan të rrezikojnë, ose që mendojnë se do të humbasin nëse ndryshon situata aktuale. Këto ndjenja mund të kenë ekzistuar për shumë kohë, por deri në Hapin 6 pjesëmarrësit mund të mos e kenë pranuar situatën, ose të kenë qenë të angazhuar në përpjekje më pak të dukshme për të mbrojtur disa interesa, ose për të ulur efikasitetin e procesit.

Jo të gjitha "zgjimet" gjatë procesit të planifikimit do të jenë të këqija. Disa pjesëmarrës shumë të rëndësishëm, mund të mos e kenë marrë seriozisht procesin e planifikimit më parë, por mund të vendosin t'i dedikohen kauzës përgjatë rrugës. Një drejtues/lehtësues i stërvitur planifikimi arrin t'i dallojë këto ndryshime. Disa konflikte dhe ndryshime mund të kërkojnë një pauzë në procesin e planifikimit dhe rivlerësim të disa prej hapave të mëparshëm. Reflektojini këto

mundësi në programin tuaj. Si rezultat i rishikimit të hapave të mëparshëm, mund të ndodhë që disa çështje strategjike, ose fusha kryesore të rezultateve, të mund të ndryshojnë ose të rikuadrohen nën dritën e kuptimeve ose perspektivave të reja.

### Aktiviteti 5: Formulari i Çështjeve Strategjike

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupet tuaja të vogla, keni rreth 30 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar të gjitha materialet që përmban ky aktivitet,
- të diskutuar për çështjet me të cilat hasen aktualisht gjykatat shqiptare,
- të kërkuar dhe përmbledhur modelet ku shfaqen më shumë këto çështje, si dhe
- t'i rikornizuar këto modele si çështje strategjike për një ose dy shembuj çështjesh strategjike.

*Hapi i dytë:*

Si klasë, keni 90 minuta në dispozicion për:

- çdo grup që të ndajë gjetjet për një fushë,
- të shkruar në tabelë një listë me çështjet strategjike më të rëndësishme, që lidhen më shumë me gjykatat shqiptare,
- të bërë një diskutim rreth gjetjeve dhe pasojave.

Aktiviteti 5: Formulari i Çështjeve Strategjike

**Material për pjesëmarrësit**

Identifikoni dhe përshkruani çështjet kryesore strategjike:

Identifikoni dhe përshkruani strategjinë për njërën nga çështjet e identifikuara më sipër:

## Seksioni i Gjashtë: Hartimi i Planit të Veprimit

Pasi të ketë identifikuar prioritetet e planifikimit, pra, çështjet strategjike dhe fushat kryesore të rezultateve që duhet të përzgjidhen për të arritur te misioni dhe vizioni i institucionit, ekipi planifikues duhet të përcaktojë se cilat janë metodat e mundshme për adresimin e tyre dhe të zgjedhë më të mirat. Kalimi nga përcaktimi i një problemi, ose i një prioriteti të orientuar drejt performancës, tek identifikimi i mjeteve strategjike, ndihmohet së pari, duke shprehur qëllimin apo synimet që dëshiron të arrijë gjykata për secilën fushë prioritare, duke supozuar që këto fusha nuk janë të qarta. Për shembull, për Prioritetin 1 (P1) më sipër, aksesi në drejtësi, mund të ketë tre qëllime:

Qëllimi 1 (Q1.1): Rritja e aksesit në shërbimet ligjore për palët në proces civil,

Qëllimi 2 (Q1.2): Ulja e pengesave gjuhësore në shërbimet e gjykatës dhe proceset e brendshme të gjykatës, si dhe

Qëllimi 3 (Q1.3): Reduktimi i pengesave fizike në godinën e gjykatës.

Pasi të jenë qartësuar qëllimet e lidhura me një prioritet, skuadra e planifikimit mund të fillojë të tregojë se si do të arrihen qëllimet.

Për qëllimet e këtij materiali, "strategjitë" janë deklaratat e përgjithshme për mënyrën se si gjykata do të trajtojë përparësitë e saj dhe do të përmbushë qëllimet përkatëse gjatë një periudhe njëvjeçare. "Objektivat" janë metoda më afatshkurtra dhe më specifike, me anë të së cilave realizohen strategjitë. Për çdo çështje strategjike, ose fushë kryesore të rezultateve, mund të ketë shumë strategji të mundshme. Disa mund të jenë plotësuese, ndërsa të tjerat janë reciprokisht ekskluzive. Disa strategji mund të kenë potencialin të trajtojnë më shumë se një prioritet strategjik. Një strategji mund të jetë ideale, megjithatë, kostot/parakushtet për realizimin e saj (p.sh., kërkesat për personel ose burime) mund të shkojnë përtej pritshmërive

të arsyeshme të një gjykate. Prandaj, ekipi planifikues mund të duhet të zgjedhë një strategji tjetër si strategjinë *më të mirë të mundshme* për kushtet reale. Edhe kushtet ligjore ose politike mund ta pengojnë një institucion që të ndjekë strategjinë e preferuar prej tij. Dy gjykata me përparësi strategjike të ngjashme mund të zgjedhin strategji të ndryshme, për shkak se ato janë të ndryshme në përmasa ose për karakteristika të tjera, si, p.sh., gatishmëria kulturore për të pranuar ndryshimin.

Gjykatat duhet të pranojnë se disa përshtatje të strategjive mbase janë të nevojshme gjatë zbatimit, pas nxjerrjes së mësimeve përkatëse. Një faj i përbashkët i organizatave të angazhuara në planifikimin strategjik është lidhja më tepër se duhet pas strategjive dhe paaftësia e tyre për t'i përshtatur, ose për t'i braktisur fare ato, kur nuk japin rezultate. Në më të paktën e mundshme, dështimet për t'u përballuar me realitetin gjatë zbatimit mund të çojnë në vonesa dhe harxhim. Në kontekstin e biznesit, kjo mund të nënkuptojë fundin e organizatës. Gjatë periudhës së zbatimit mund të identifikohen disa strategji krejtësisht të reja, ose "emergjente". Kjo është arsyeja pse fleksibiliteti është i nevojshëm. Ideja kryesore është që asnjë strategji e re (e propozuar në Hapin 5, ose që do të njihet më vonë) nuk duhet të refuzohet ose miratohet automatikisht. Komiteti i planifikimit ose ndonjë pasues i tij (p.sh., një komision monitorues, sipas Hapit 6 dhe 7) duhet të rishikojë dhe miratojë idetë që lindin pas ciklit fillestar të planifikimit.

Detyrat që lidhen me hartimin e planit të veprimeve mund të përfshijnë:

A. Rishikimin dhe miratimin e përmbledhjeve të prioriteteve strategjike nga Hapi 4.

Kjo detyrë mund të zbatohet në kontekstin e planifikimit, ku përgjegjësinë e përmbledhjes së prioriteteve strategjike të identifikuara e ka lehtësuesi. Ekipi i planifikimit duhet të shmangë përpjekjet për përsosmërinë e gjuhës brenda një grupi të madh.

B. Deklarimin e qartë të qëllimeve për secilin prioritet dhe më pas, shqyrtimin e opsioneve të strategjive dhe përpjekjen për të përzgjedhur tre deri në pesë strategji plotësuese për secilin prej këtyre qëllimeve. Këto strategji duhet të deklarojnë *gjerësisht* mjetet përmes së cilave gjykata do të përpiqet t'i arrijë këto qëllime për çështjen e caktuar strategjike/fushën kryesore të rezultateve, në një periudhë nga tre deri në pesë vite në vijim.

Krijoni një nënkomision planifikimi për secilën çështje/fushë të rezultateve. Veçanërisht në gjykatat më të mëdha, përfshirja e më shumë personeli të rangut të zakonshëm në këto nënkomisione mund të jetë e dobishme, për të gjeneruar ide dhe për të përmirësuar "pranimin" e mëvonshëm prej tyre. Kjo mund të sigurojë edhe një kontroll të realitetit para se procesi të shkojë shumë larg, në atë që mund të jetë një rrugë e gabuar. Fillimisht duhet të inkurajohet kreativiteti, pra, të menduarit "jashtë kornizës". Sikundër duhet të studiohen edhe deklarata të tjera misioni në Hapin 1, ekipi i planifikimit duhet të shqyrtojnë çdo strategji ekzistuese të zbatueshme në sistemin gjyqësor, për të marrë idetë përkatëse. Strategjitë duhet të lidhen me atë që është ose *mund* të jetë (me ndryshime ligjore ose të tjera) brenda kontrollit të duhur të gjykatës.

Vëzhgim: Ekipi i planifikimit mund të identifikojë shumë opsione të mundshme për trajtimin e çështjeve strategjike dhe fushave kryesore të rezultateve. Megjithatë, ai duhet përfundimisht të zgjedhë opsionin më të mirë për institucionin. Mund të jetë e mundur që lumi të kalohet përmes urës, por, nëse ndërtimi i urës nuk është i përballueshëm, mund të duhet të kënaqemi dhe me përdorimin e tragetit. Mos harroni se qëllimi afatgjatë është përmbushja e misionit dhe vizioneve të institucionit. Hartimi i një strategjie model nuk ka vlerë për gjykatën, nëse ajo lihet pa burime, pra, pa para, njerëz, apo kapital politik, të cilat janë të nevojshëm për të realizuar çdo gjë tjetër. Kjo pikë thekson rëndësinë e zbërthimit të plotë të çështjeve strategjike dhe të fushave kryesore të rezultateve në Hapin 4. Mundësitë strategjike mund të jenë shumë

më të kufizuara nëse duhet të kalohet lumi brenda një kohe të caktuar, sesa nëse duhet të kalohet lumin gjatë kohës së lirë.

C. Për secilën prej këtyre strategjive, identifikimin e tre deri në pesë objektivave, të cilat deklarojnë më konkretisht se si do të realizohet strategjia.

Objektivat duhet të jenë deklarata konkrete që përshkruajnë mënyrën *e përgjithshme* për të realizuar strategjinë dhe qëllimin e lidhur me të. Objektivat *nuk* janë projektet, detyrat apo aktivitetet specifike që do të jenë të nevojshme. Pra, ato duhet të jenë më specifike se strategjitë, por nuk duhet të japin hollësi të tilla, si, kush do të bëjë cilën detyrë dhe brenda cilit afat. (Hapi 6 merret me plane të tilla veprimi.) Duke vijuar me shembujt e mësipërm, objektivat për Strategjinë 1.1.3.

(1.2.1) Krijimi i një Qendre për Aksesin në Drejtësi në godinën e gjykatës, mund të përfshijë:

- caktimin ose marrjen në punë të një koordinatori për qendrën e ndihmës,
- dhënien e hapësirës në godinën e gjykatës për qendrën e ndihmës,
- caktimin e avokatëve *pro bono* dhe studentëve të drejtësisë si personel i qendrës së ndihmës, si dhe
- caktimin e stafit të përkthyesve në qendrën e ndihmës, kur ata nuk punojnë në sallën e gjyqit, ose duke u marrë me detyra të tjera sekretarie.

Së bashku, strategjitë dhe objektivat përbëjnë planin strategjik të nivelit të parë.

D. Ndarjen e punës së bërë deri tani dhe festimin për të, duke pranuar ama se përpjekjet për planifikim sapo kanë filluar.

E. Dorëzimin e strategjive dhe objektivave për miratim.

Për një përpjekje të kufizuar planifikimi, veçanërisht në një gjykatë të vogël, dorëzimi i planit të ri në gjykatë është ndoshta një formalitet i panevojshëm, sepse të gjithë drejtuesit e gjykatave

thuajse me siguri janë përfshirë në procesin e planifikimit dhe kanë marrë pjesë në hartimin e strategjive dhe objektivave. Sidoqoftë, në një gjykatë më të madhe, ose në këtë fazë të përpjekjes gjithëpërfshirëse të planifikimit, është më i përshtatshëm/i këshillueshëm dorëzimi zyrtar i planit në gjykatë.

Në një gjykatë më të madhe, ka probabilitet më të madh që në procesin e planifikimit të përfshihen disa gjyqtarë, personeli gjyqësor dhe aktorët kryesorë. Në përpjekjen gjithëpërfshirëse për planifikim, ka shumë gjasa që edhe individët e përfshirë në proces të mos arrijnë të njihen plotësisht me të gjitha përpjekjet (siç janë kërkimet dhe komentet e komiteteve të tjera) dhe me të gjitha strategjitë dhe objektivat e rekomanduara në plan.

Paraqitja zyrtare, e ndjekur nga një lloj miratimi zyrtar i planit, mund të jetë proces i dobishëm edhe ta pozicionojë gjykatën për të kërkuar fonde për zbatimin nga burime publike dhe private. Edhe duke marrë parasysh marrëdhëniet e ndryshme midis autoriteteve të sistemit të drejtësisë dhe gjykatave, miratimi i gjykatave më të larta, ose nga autoritete të tjera të sistemit të drejtësisë, ndoshta nuk do të jetë i nevojshëm për zbatimin e pjesës më të madhe të planeve të gjykatave, megjithatë, si çështje respekti dhe në interes të komunikimit dhe mbështetjes në të ardhshme, do të ishte mirë që gjykatat t'i jepnin këtyre entiteteve kopje përfundimtare të planeve të tyre. Nëse do të bëhet një prezantim formal i planit, sigurohuni që gjatë prezantimit, të njihet kontributi i dhënë nga pjesëmarrësit dhe individët e tjerë të përfshirë në procesin e planifikimit.

*Miratimi*

Miratimi i planit është thelbësor për zbatimin e suksesshëm të çdo plani. Para se të mund të fillojnë përpjekjet për zbatimin, plani duhet të marrë miratimin e drejtuesve kryesorë të gjykatës. Pavarësisht nëse miratimi merret përmes procesit zyrtar ose jozyrtar, miratimi nga

drejtuesit kyç u ofron menaxherëve mbështetjen që u nevojitet për të kryer planifikimin e veprimeve dhe përvetësimin e burimeve, që do të jenë të nevojshme për të vënë në zbatim planin. Edhe pse autoriteti vendimmarrës i punonjësve të linjës dhe i aktorëve të jashtëm mund të jetë i kufizuar gjatë procesit të planifikimit, pranimi eventual i planit nga ana e tyre është po aq kritik për zbatimin e tij. Prandaj, gjykata duhet të sigurohet që individë të tillë të kenë zë domethënës përgjatë hapave të procesit të planifikimit dhe ta kuptojnë planin përfundimtar, si edhe se si ai lidhet me ta si individë. Mos harroni rëndësinë e harmonizimit.

*Periudha tranzitore*

Ndërsa gjykata kalon nga formulimi i strategjisë te planifikimi i detyrave, natyra e procesit të planifikimit do të ndryshojë, duke u bërë shumë më pak kreative dhe shumë më e orientuar drejt detajeve. Autoriteti i lidershipit do të duhet të shpërndahet më shumë, veçanërisht në institucionet më të mëdha, pasi për arritjen e aspekteve specifike të një plani bëhen përgjegjës individët. Institucionet duhet të marrin parasysh përfshirjen e disa individëve në komisionet e reja që do të mbikëqyrin realizimin e Hapave 6 dhe 7. Këta individë do të jenë të ndryshëm nga anëtarët e ekipit fillestar të planifikimit.

Aktiviteti 6: Formulari i Qëllimeve dhe Objektivave

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupet tuaja të vogla, keni rreth 30 minuta në dispozicion për:

- të zgjedhur një çështje nga puna e kryer në aktivitetin e mëparshëm dhe për të identifikuar qëllimet kryesore që duhet të përftohen, nëse kjo çështje trajtohet siç duhet, si dhe
- të identifikuar disa nga objektivat kryesore (mjetet) për arritjen e qëllimeve.

*Hapi i dytë:*

Si klasë, keni 90 minuta në dispozicion për:

- çdo grup që të ndajë gjetjet për një fushë,
- të bërë një diskutim rreth gjetjeve dhe pasojave.

Aktiviteti 6: Formulari i Qëllimeve dhe Objektivave

**Material për pjesëmarrësit**

Identifikoni qëllimet dhe objektivat për njërën prej çështjeve strategjike dhe strategjive të përmendura në aktivitetin 5.

Qëllimi 1.1:

- Objektivi 1.1.1:
- Objektivi 1.1.2:

Qëllimi 1.2:

- Objektivi 1.2.1:
- Objektivi 1.2.2:
- Objektivi 1.2.3:
- Objektivi 1.2.4:

Qëllimi 1.3:

- Objektivi 1.3.1:
- Objektivi 1.3.2:
- Objektivi 1.3.3:

Material për pjesëmarrësit

**Shembull: Qëllimet dhe Objektivat**

Qëllimi 1.1: Gjykatat do t'i kuptojnë nevojat dhe do të ofrojnë shërbime cilësore që u përgjigjen nevojave të komunitetit.

- Objektivi 1.1.1: Të monitorohen tendencat, ngarkesa, çështjet e reja dhe ngjarjet që mund të ushtrojnë ndikim mbi gjykatat.
- Objektivi 1.1.2: Të monitorohen interesat e aktorëve të gjykatave.

Qëllimi 1.2: Gjykatat do të jenë të ndërgjegjshme për nevojat e shërbimit të ofruar nga gjykatat dhe drejtësia të grupeve të ndryshme raciale, etnike dhe kulturore, që janë pjesë e komunitetit.

- Objektivi 1.2.1: Të identifikohen komunitetet e ndryshme brenda rrethit gjyqësor AAA.
- Objektivi 1.2.2: Të ngrihen mekanizma që mbledhin pikëpamjet e komuniteteve të ndryshme për gjykatat.
- Objektivi 1.2.3: Të monitorohen nevojat e komuniteteve të ndryshme brenda rrethit gjyqësor për shërbimet nga gjykatat.
- Objektivi 1.2.4: Të ngrihen dhe zbatohen programe të informimit publik, që u drejtohen komuniteteve të ndryshme brenda rrethit gjyqësor.

Qëllimi 1.3: Gjykatat e rrethit gjyqësor AAA, në bashkëpunim me ofrues të tjerë publikë e privatë të shërbimeve që lidhen me drejtësinë do të ofrojnë shërbime efektive, që i përshtaten nga pikëpamja kulturore popullatave të ndryshme të komunitetit.

- Objektivi 1.3.1: Të diversifikohet personeli i gjykatës, për të reflektuar popullsinë së cilës ajo i shërben.
- Objektivi 1.3.2: Të krijohen shërbime që u përgjigjen nevojave në ndryshim.

- Objektivi 1.3.3: Të vlerësohet efektiviteti i shërbimeve të ofruara.

Qëllimi 1.4: Gjykatat e rrethit gjyqësor AAA do të kenë personel shumë të kualifikuar.

- Objektivi 1.4.1: Të identifikohen karakteristikat e stafit me aftësi të larta, duke marrë parasysh nevojat në rritje të komunitetit.
- Objektivi 1.4.2: Të ngrihen mekanizma për zhvillimin e personelit, të cilët theksojnë aftësitë që nevojiten për të punuar me fëmijët dhe familjet.
- Objektivi 1.4.3: Të ngrihen mekanizma të zhvillimit gjyqësor, të cilët theksojnë aftësitë që nevojiten për të punuar me fëmijët dhe familjet.

Seksioni i Shtatë: Zbatimi

Hapi 7 përfaqëson momentin e së vërtetës për përpjekjet e planifikimit strategjik. Ky është planifikim i formalizuar, ku aktivitetet e organizatës harmonizohen me strategjitë e saj. Të dhënat bazë praktike janë më thelbësore sesa kreativiteti. Ky hap shënon një pikë në planifikimin strategjik, ku shumë organizata ngecin. Disa organizata mendojnë se e kanë përfunduar punën pas Hapit 6 dhe i vendosin planet e shkruara në një raft, duke mos e vrarë kurrë mendjen për detajet e ekzekutimit të strategjive të formuluara prej tyre. Disa dështojnë te Hapi 6 në marrjen parasysh të gjitha detajeve të nevojshme për të realizuar strategjitë. Ndërsa të tjera organizata thjesht dështojnë në ekzekutim (shpesh sepse nuk investojnë mjaftueshëm në Hapin 7, për të parë nëse janë realizuar detajet e duhura).

Suksesi në zbatimin e një plani kërkon efektivitet në menaxhimin e njerëzve. Menaxhimi i njerëzve është detyrë komplekse dhe shpesh emocionale. Sjelljet e punonjësve, si racionale ashtu edhe irracionale, mund të shpërfillin plotësisht logjikën e strategjive të përzgjedhura. Kjo do të thotë që duhet të trajtohen edhe qëndrimet e sjelljet kolektive, pra, kultura organizative. Komisioni i ngarkuar me përcaktimin e mënyrës se si do të zbatohet plani strategjik duhet të kuptojë realitetet që lidhen me përftimin e burimeve, mbikëqyrjen e njerëzve dhe matjen e progresit për të menaxhuar ndryshimet.

Detyrat e sugjeruara për një zbatim efikas përfshijnë:

A. Identifikimin e detyrave specifike afatshkurtra (të cilat do të përmbushen brenda një deri në dy vjetëve), përmes së cilave mund të çohet përpara ose të arrihet zbatimi i objektivave dhe strategjive.

Personat që e mbikëqyrin zbatimin duhet të skicojnë mënyrën se si do të realizohen strategjitë dhe objektivat, pra, kush do të bëjë cilat detyra, duke përdorur cilat burimet dhe në çfarë kohe? Për një plan gjithëpërfshirës, ekipi i zbatimit duhet të përpiqet të identifikojë disa projekte

prioritare (p.sh., 8-10) prej një ose dy vjetësh për secilën prej çështjeve strategjike, ose në fushat kryesore të rezultateve. Projektet duhet të jenë të realizueshme, të arritshme, të matshme, të vëzhgueshme, konkrete dhe të harmonizuara me buxhetin, burimet dhe kohën e organizatës. Caktimi i detyrave individuale do të ndihmojë kolektivisht për realizimin e projekteve.

1. Identifikoni projektet dhe detyrat e duhura, si dhe burimet e nevojshme për të realizuar çdo detyrë/plan veprimi.
2. Përcaktoni projektet dhe detyrat prioritare. Bazohuni në suksese të mëparshme për të ruajtur gjendjen morale dhe momentin e përshtatshëm. Përcaktoni ndërlidhjet ndërmjet detyrave, p.sh., burimet që nevojiten, nëse disa duhet t'i paraprijnë të tjerave, etj.
3. Identifikoni se kush është përgjegjës për secilën detyrë dhe fazat e nevojshme për të përmbushur secilën prej tyre. Sigurohuni që këto përgjegjësi të regjistrohen qartë në planet individuale të performancës së punonjësve.
4. Asnjë punonjës i gjykatës nuk duhet të lihet jashtë.
5. Shënoni strategjitë dhe objektivat që kërkojnë bashkëpunim/mbështetje të jashtme.
6. Vendosni afatet kohore për fillimin dhe plotësimin e çdo detyre.
7. Plani i zbatimit duhet të inkurajojë ndjenjën e urgjencës.
8. Specifikoni treguesit e suksesit ose shkallën e rezultateve, që do të përcaktojnë rezultatet.

Përcaktoni masat e duhura që shërbejnë për njohjen e progresit dhe suksesit ose dështimit përfundimtar. Përfshini detaje se si duhet të komunikohet progresi (kur, nga kush, etj.).

B. Lidhjen e planit strategjik (dhe nevojave të tij për burime) me procesin e buxhetit. Nëse është e aplikueshme, konsultohuni me nivelet më të larta të administrimit të gjykatës (p.sh., KLGj-në) për sigurimin e burimeve, kontraktimin e zyrtarëve shtetërorë dhe vendorë, etj.

C. Shpërndarjen e përgjegjësive të lidershipit në të gjithë organizatën.

Autoriteti i lidershipit duhet të jetë i vazhdueshëm dhe i shpërndarë, jo i kontrolluar imtësisht nga një ose disa individë, që do të thotë se drejtuesit kryesorë (gjyqtarët, kancelarët) janë kritikë për mbledhjen e burimeve, panoramën e madhe të monitorimit të progresit dhe komunikimin me aktorët e brendshëm dhe të jashtëm. Në gjykatat e mëdha, personeli kryesor, si: kryesekretarët, ose stafi tjetër i gjykatës, duhet të përfshihet në mënyrë të drejtpërdrejtë. Drejtuesit kryesorë duhet t'i dëgjojnë idetë e tyre. Personeli kryesor ka prirjen të luajë shumë më tepër rol sesa liderët kryesorë, përsa i përket ushtrimit të ndikimit mbi rrjetet informale, të cilat bëjnë të mundura ndryshimet thelbësore e të qëndrueshme. Ata janë përshtatur me humorin dhe nevojat emocionale të punonjësve, duke rritur shanset që të mos ikë momenti i duhur i zbatimit. Fuqizojini individët në ato nivele ku vërtet ndodh zbatimi i planeve të veprimit. Lejojuni atyre pavarësi të mjaftueshme për kryerjen e detyrave të tyre, duke u siguruar ndërkohë që ekziston komunikimi i duhur mes punonjësve, për të mundësuar shkëmbimin e vazhdueshëm brenda mjedisit të institucionit. (Pavarësia nuk është e barabartë me izolimin.)

Planet duhet të sigurojnë një mbështetje të strukturuar për zbatimin e strategjisë, jo kontroll kufizues ose ndërhyrës. Duhet të dini se si të menaxhoni nivelet e ndryshme të planit. Identifikoni "promotorët" e ndryshimit. Fuqizoni dhe shpërbleni agjentët e ndryshimit. Përcaktoni *paraprakisht* se si do të realizohet shpërblimi. Fillojeni me njohjen publike.

D. Ngrini një komitet monitorimi në mbarë organizatën dhe caktoni një koordinator për planifikimin strategjik. Komiteti i monitorimit do të jetë përgjegjës për:

1. udhëheqjen e ndryshimeve dhe përpjekjeve për përmirësim,
2. marrjen e vendimeve të vështira dhe të rëndësishme lidhur me përpjekjet për përmirësim,

3. heqjen e pengesave të brendshme ose të jashtme për zbatimin, si dhe ndjekjen e tyre, (veprimi/motivimi është i nevojshëm për të kapërcyer rezistencën kulturore ndaj ndryshimit), si dhe
4. monitorimin dhe gjurmimin e performancës dhe rezultateve.

Përcaktoni se kur do të bëhen matjet, kush do t'i bëjë ato, dhe në cilin interval kohor.

Aktiviteti 7: Formulari i Zbatimit

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

*Hapi i parë:*

Në grupet tuaja të vogla, identifikoni disa projekte me prioritet, të cilat mund të ndihmojnë në adresimin e çështjeve strategjike, ose të çështjeve të identifikuara në aktivitetet e mëparshme:

Më pas:

- identifikoni hapat (aktivitetet e zbatimit) që nevojiten për të përfunduar projektin,
- identifikoni qëllimet dhe objektivat e trajtuara nga projekti,
- identifikoni pengesat për ndryshim (të brendshme dhe të jashtme),
- rishikojeni procesin për të përcaktuar sa i plotë është ai.

*Hapi i dytë:*

Si klasë, keni 90 minuta në dispozicion për:

- çdo grup që të ndajë gjetjet për një fushë,
- të bërë një diskutim rreth gjetjeve dhe pasojave.

Aktiviteti 7: Formulari i Zbatimit

**Material për pjesëmarrësit**

| **Projekti 1:** |
|---|

| Objektivat e adresuara: | Aktivitetet e zbatimit: | Personat përgjegjës:<br><br>Data e fillimit dhe përfundimit: |
|---|---|---|

Aktiviteti 7: Formulari i Zbatimit

**Shembull**

| **Shembull i projektit të prioriteteve 2004-06: Profilet e nevojave të komunitetit** | | |
|---|---|---|
| Objektivat e trajtuara:<br><br>1.1.2<br><br>1.2.1 - 1.2.4<br><br>2.1.2<br><br>2.2.2 | Aktivitetet e zbatimit:<br><br>1. Krijimi i një grupi pune me profil nga komuniteti.<br>2. Identifikimi i modeleve të përdorura aktualisht nga gjykatat, drejtësia dhe shërbimet njerëzore.<br>3. Identifikimi i të dhënave që dëshirohet të përfshihen në profile.<br>4. Inventarizimi i përpjekjeve të mëparshme dhe burimeve të disponueshme të të dhënave nga organizatat e tjera.<br>5. Realizimi i takimeve me përdoruesit e gjykatave dhe aktorët e përfshirë, për të identifikuar nevojat.<br>6. Përgatitja e profileve të nevojave gjeografike demografike, kulturore dhe të shërbimeve.<br>7. Analizimi i hendekut ndërmjet shërbimeve ekzistuese dhe atyre të nevojshme.<br>8. Përgatitja e përmbledhjeve. | Personat përgjegjës:<br><br>Magjistrat Admiri,<br><br>Alina,<br><br>Olta,<br><br>Astriti.<br><br>Data e fillimit dhe e mbarimit:<br><br>janar - qershor 05 |

## Seksioni i Tetë: Monitorimi dhe Vlerësimi

Pasi të ketë zgjedhur strategjitë dhe të fillojë të planifikojë projektet dhe detyrat për zbatimin e tyre, institucioni i gjykatës duhet të përfshijë disa masa objektive për të gjykuar nëse po përmbushen strategjitë. Më të thjeshtat ndër këto masa do të jenë ato që përcaktojnë nëse detyrat përmbushen brenda afateve specifike. Matjet më të sofistikuara do të vlerësojnë dimensionet e tjera të performancës, siç janë cilësia dhe efektiviteti në raport me koston. Natyrisht, në rastet kur ekzistojnë modelet e performancës gjyqësore (p.sh., kuadri ndërkombëtar për ekselencën gjyqësore) *dhe* kur ato i përshtaten strategjive të gjykatës, atëherë nuk është e nevojshme që gjykata të krijojë paketën e vet të matjeve.

Detajet e matjes, për të cilat bihet dakord pas materializimit të strategjisë, siç përcaktohet në Hapin 6, duhet të përfshijnë kohën kur do të kryhen matjet (disa matje duhet të bëhen më herët, ose më shpesh se të tjerat), personin që do të jetë përgjegjës për marrjen, analizimin dhe raportimin e matjeve, si dhe individin ose grupin që do të vlerësojë të dhënat e matjes për të përcaktuar nëse ndonjë veprim korrigjues është i nevojshëm. Këto janë detajet që do të drejtojnë monitorimin afatgjatë dhe përshtatjet gjatë zbatimit të strategjisë.

### *Zbatimi dhe vlerësimi efektiv*

Në kontekstin e planifikimit strategjik, treguesit më të rëndësishëm të performancës që duhen matur janë ato që lidhen me progresin në zbatimin e planit. Sa i takon qëllimeve të synuara, duhet të mblidhen dhe të analizohen të dhënat përkatëse. Së pari, duhet të vlerësohen strategjitë për të përcaktuar nëse ka nevojë për korrigjimin e kursit dhe, *më pas,* duhet të vlerësohet nëse këto rezultate dhe përcaktime duhet të komunikohen në mënyrë efektive te palët e interesuara. Partnerët e brendshëm duhet të lavdërohen kur rezultatet i arrijnë ose tejkalojnë qëllimet e performancës/progresit dhe të qortohen, nëse ato nuk janë përmbushur. Partnerët e jashtëm

duhet gjithashtu të informohen, si për sukseset dhe për pengesat, ashtu edhe për metodat që gjykata ka ndërmend të përdorë për t'i korrigjuar këto të fundit. Një transparencë e tillë në komunikimin e hollësive të zbatimit të planit është thelbësore për të demonstruar llogaridhënien e gjykatës dhe, në fund të fundit, për të ruajtur kredibilitetin dhe besimin e publikut.

Në varësi të madhësisë së institucionit gjyqësor, individë të ndryshëm mund të ngarkohen me komunikimin me partnerë të ndryshëm. Në një gjykatë më të vogël, paraqitja e rezultateve domosdoshmërisht i takon gjyqtarit, ose kancelarit. Gjykatat më të mëdha mund të kenë luksin e ekipeve të specialistëve, duke pranuar që disa individë mund të jenë më të mirë në organizimin dhe analizimin e të dhënave, por jo në paraqitjen e tyre. Gjyqtarët ose drejtuesit mund të jenë individët më të përshtatshëm për t'i diskutuar rezultatet me personelin, veçanërisht kur mund t'u duhet të bëjnë përshtatje te detyrat. Lidhur me partnerët e jashtëm, me bërjen e përgjithshme publike të lajmeve mund të merret zyrtari për informimin publik, por kur diskutohen rezultatet me zyrtarë të tjerë të lartë të qeverisë, mund të duhet të jenë të pranishëm zyrtarët e lartë të gjykatës.

Monitorimi dhe vlerësimi janë komponentë kritikë për të demonstruar llogaridhënien ndaj zyrtarëve dhe palëve të tjera të interesit, si dhe për të mbështetur vazhdimësi në burime, qoftë nga fondet e caktuara, ose nga grantet. Menaxhimi i shëndetshëm strategjik që bëhet i mundur nga monitorimi dhe vlerësimi lejon gjithashtu edhe shfaqjen e strategjive të padëshiruara gjatë zbatimit. Këto i kemi përmendur edhe më sipër (shih Hapin 5). Strategjitë emergjente janë ato strategji që nuk janë propozuar dhe miratuar gjatë ciklit origjinal të planifikimit. Në vend të strategjisë fillestare, punonjësit mund të hartojnë një strategji të re, në mënyrë të pandërgjegjshme gjatë zbatimit, ose mund të bëhet e mundur një strategji e re, sepse një teknologji e re ose ndryshim në ligj i ndryshon kushtet e funksionimit. Strategjitë emergjente mund të jenë të dobishme ose të dëmshme. Çështja kryesore është se procesi i monitorimit, jo

vetëm që e njeh ekzistencën e tyre, por edhe i trajton ato në mënyrë efektive (p.sh., duke i përqafuar ose refuzuar ato në mënyrë specifike), në mënyrë që strategjitë që *realizohen*, në fund të fundit, të kontribuojnë sa më së shumë të jetë e mundur në performancën organizative.

A. Matni në mënyrë të rregullt performancën dhe rezultatet.

Në varësi të detajeve të planit, mund të jenë të përshtatshme matjet e përditshme, të përjavshme, të përmuajshme, tremujore ose vjetore.

B. Organizoni takime të komitetit të monitorimit për të analizuar performancën. Filloni me një herë në muaj. Gjurmoni matjet e progresit, hiqni pengesat dhe identifikoni ku nevojitet lidershipi. Përshtateni shpeshtësinë e takimit sipas nevojës, me kalimin e kohës.

Kryeni analiza të përvitshme, me synimin e përditësimit të planit strategjik. Përqendrohuni te rezultatet, jo produktet ose aktivitetet. Kjo ju ndihmon për fleksibilitet.

C. Raportojani gjetjet/progresin aktorëve brenda dhe jashtë gjykatave.

D. Jini fleksibël.

Përshtateni planin strategjik sipas dëshmive të suksesit ose dështimit.

Shembull: Dy punonjës mund të kenë metoda të ndryshme për të përfunduar të njëjtën detyrë. Për sa kohë që ata arrijnë rezultatin e dëshiruar *dhe* nuk ka asnjë metodë që është qartësisht superiore (p.sh., më efikase, ose më pak shqetësuese se të tjerat), lejojeni secilin të vazhdojë qasjen e tij, ose të saj.

Në disa situata, mund të shfaqen probleme nga vështirësitë gjatë ekzekutimit (p.sh., për shkak të njerëzve, ose burimeve), ndërsa në të tjera situata, strategjitë janë thjesht të gabuara dhe duhet të modifikohen, ose të braktisen. Jini të vëmendshëm ndaj mundësisë së strategjive emergjente, disa prej të cilave mund të zhvillohen papritmas. Vendosni nëse do t'i miratoni

ose refuzoni/ndaloni këto lloj strategjish. Jini të vetëdijshëm për ndryshimin dhe priruni drejt anës njerëzore të ndryshimit.

Vëzhgim: Elementët kyç për menaxhimin e suksesshëm të ndryshimit:

- vijimësia e lidershipit,
- ndjenja e urgjencës ose nevojës,
- përfshirja e aktorëve,
- komunikimi,
- vizioni imponues,
- ndarja e burimeve,
- fuqizimi,
- mekanizmat e ndjekjes së procesit ose mbledhjes së feedback-ut.

Aktiviteti 8: Prezantimi i Planit Strategjik

**Material për pjesëmarrësit**

**Udhëzime**

Ky është aktiviteti kulminant, ku kombinohen të gjitha përpjekjet tuaja gjatë aktiviteteve të mëparshme.

*Hapi i parë:*

Brenda grupeve, keni rreth 60 minuta në dispozicion për:

- të rishikuar shembullin e *përmbajtjes së planit strategjik*,
- të hartuar planin strategjik të grupit tuaj, duke u mbështetur në aktivitetet e mëparshme,
- të përgatitur një prezantim grupi, i cili:
  - rendit misionin, vizionin dhe vlerat,
  - identifikon të paktën një çështje strategjike për t'u përqendruar,
  - identifikon qëllimet, objektivat dhe strategjitë për çështjen strategjike të identifikuar,
  - identifikon pengesat ndaj ndryshimit dhe sfidat e lidershipit, si edhe strategjitë për t'i adresuar ato.
- Jini kreativë!

*Hapi i dytë:*

Si klasë, dedikoni 15-20 minuta për çdo grup, për:

- të ndarë gjetjet e secilit grup të vogël.

*Hapi i tretë:*

Si klasë:

- merrni pjesë në një diskutim lidhur me planet përfundimtare dhe perceptimet mbi procesin në tërësi.

**Shembull i përmbajtjes së planit strategjik**

**I. Hyrja dhe përmbledhja ekzekutive**

**II. Misioni, vizioni, vlerat**

1. Qëllimi i identifikimit të vlerave dhe përgatitja e deklaratave të misionit dhe vizionit
2. Inventari i pritshmërive të aktorëve të përfshirë
3. Vlerat
4. Deklaratat e misionit dhe vizionit

**III. Tendencat**

1. Përkufizimet e tendencave
2. Inventari i tendencave
3. Implikimet e tendencave

**IV. Vlerësimi organizativ**

1. Komponentët e vlerësimit
2. Pikat e forta, pikat e dobëta dhe mundësitë
3. Implikimet strategjike

**V. Çështjet strategjike, strategjitë dhe projektet prioritare**

1. Hyrja në çështjet strategjike,
2. Përmbledhja e çështjeve kryesore,
3. Çështja e parë:
    - Përshkrimi,
    - Strategjia,

- Qëllimet dhe objektivat.

4. Çështja e dytë, etj.:
   - Përshkrimi,
   - Strategjia,
   - Qëllimet dhe objektivat.
5. Inventari i projekteve prioritare.

**VI. Hapat pasardhëse**

## Seksioni i Nëntë: Lidershipi dhe Menaxhimi i Ndryshimit

Në mungesë të lidershipit, proceset e planifikimit strategjik janë të vështira për t'u ndërmarrë dhe gati të pamundura për t'u zbatuar me sukses. Udhëheqja është karakteristikë e një individi ose grupi, që përcaktohet në aspektin e ndikimit që ka mbi të tjerët. Ndonëse lidershipi nuk varet nga pozicioni, ndryshe nga menaxhimi, ndikimi i mundshëm i lidershipit është përgjithësisht në përpjesëtim me fushëveprimin e autoritetit të ushtruar nga një individ ose grup drejtues.

Të kuptuarit e asaj që bëjnë liderët është shumë e dobishme për të kuptuar rëndësinë e tyre në raport me planifikimin strategjik. Liderët:

- krijojnë ndjenjë e urgjencës,
- formojnë koalicione të fuqishme të brendshme dhe të jashtme,
- krijojnë një vizion frymëzues për të ardhmen,
- komunikojnë dhe marrin angazhim për vizionin,

- fuqizojnë të tjerët për të vepruar sipas vizionit që kanë,
- përcaktojnë matjet e performancës organizative dhe krijojnë fitore afatshkurtra,
- lehtësojnë harmonizimin organizativ, si dhe
- transformojnë kulturën organizative, sjellin ndryshim në mënyrë të suksesshme dhe institucionalizojnë qasje të reja.

*Lidershipi në fillimin e një procesi planifikimi*

Përpjekjet për planifikim strategjik kërkojnë lidership të mjaftueshëm për të siguruar angazhimin e nevojshëm të njerëzve dhe burimeve, para se të fillojë procesi i planifikimit. Lidershipi është i nevojshëm për të vlerësuar gatishmërinë e gjykatës për planifikim. Një gjykate që po shqyrton mundësinë për planifikim i nevojitet një individ ose grup që mundet ta vlerësojë me saktësi mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të organizatës, të identifikojë dhe të diskutojë mundësitë dhe kërcënimet aktuale dhe potenciale, si dhe të komunikojë qartë nevojën për ndryshime dhe përmirësime, të cilat mund të ndihmohen nga përpjekja planifikuese. Nëse kushtet për planifikim janë të mira, atëherë drejtuesit duhet të jenë në gjendje të krijojnë ekipe të brendshme, ose të formojnë partneritete të jashtme efektive, që do të kenë mundësitë dhe fuqinë për ta mbështetur procesin, që nga vlerësimi i prioriteteve deri te përzgjedhja dhe zbatimi i strategjive për ndryshim. Drejtuesi duhet edhe të përcjellë një ndjenjë urgjence, që ndihmon në motivimin e pjesëmarrësve për planifikim dhe çuarjen e procesit përpara.

Lidershipi nuk duhet të jetë i pranishëm vetëm në momentin kur fillon procesi i planifikimi, por duhet të parashikohet që të jetë edhe përgjatë kohëzgjatjes së formulimit të strategjisë dhe fazave të zbatimit të planifikimit. Gjykata ku kryetari i gjykatës, nëpunësi më i lartë, ose menaxheri i saj ka të ngjarë të ndryshojë brenda një viti, është një gjykatë ku çdo përpjekje për

planifikim strategjik do të jetë e rrezikuar, sepse individët e rinj mund të mos i kenë aftësitë drejtuese të paraardhësve të tyre, ose mund të kenë përparësi të tjera.

Nëse është e mundur, një gjykatë që dëshiron të përfshihet në planifikim strategjik, në rastet kur personat drejtues mund të ndryshojnë, duhet të kërkojë përkushtim ndaj procesit nga çdo pasues i mundshëm dhe të krijojë një koalicion të fortë drejtues, në mënyrë që ndryshimi i një drejtuesi të caktuar të mos e vërë në rrezik të tërë procesin e planifikimit ose zbatimit. Nëse nuk ka garanci për vijimësinë e lidershipit, atëherë gjykata duhet të mendojë për mundësinë e shtyrjes së përpjekjeve për planifikim, deri pas ndryshimit të individëve përkatës.

*Lidershipi në formimin dhe komunikimin e vizionit*

Pasi të ketë filluar procesi i planifikimit strategjik dhe pasi pjesëmarrësit të kenë rënë dakord për aspektet themelore të misionit të institucionit të gjykatës, ata që marrin pjesë në procesin e planifikimit duhet të zhvillojnë një vizion realist, të besueshëm dhe tërheqës për të ardhmen e gjykatës, një vizion që do të krijojë energji brenda organizatës për zbatimin e strategjive të ndryshimit dhe do të grumbullojë mbështetje nga aktorët e jashtëm, të mjaftueshme për të siguruar burimet e nevojshme dhe për të frymëzuar besimin e publikut.

Gjatë zhvillimit të vizionit të gjykatës, roli i lidershipit është të mbledhë individë me mendime të ndryshme dhe krijuese, të cilët e konceptojnë institucionin në mënyra që janë të ndryshme nga rrethanat e tij aktuale. Lideri duhet të jetë në gjendje të nxjerrë ide nga të gjithë, të sigurohet se vizioni përfshin ide dhe vlera të mjaftueshme dhe se edhe ata që nuk përfshihen në procesin e planifikimit të menjëhershëm do ta përqafojnë vizionin dhe implikimet e tij përfundimtare për ndryshimet e nevojshme. Ndoshta me ndihmën e një lehtësuesi, drejtuesit e gjykatave duhet të sigurohen që gjyqtarët të mos i frikësojnë pjesëmarrësit e tjerë në procesin

e planifikimit dhe që vetëpërmbajtja e natyrshme që shfaqet brenda komunitetit ligjor të mos e pengojë procesin e ndarjes së ideve, madje as të atyre që mund të duken pak radikale.

Pas përpilimit të vizionit, drejtuesit e gjykatave duhet të përdorin çdo mjet të mundshëm për ta komunikuar vazhdimisht vizionin e ri dhe detajet e tjera të planifikimit (p.sh., strategjitë dhe përgjegjësitë e lidhura me detyrat), për të siguruar përkushtimin e të gjithëve. Fjalimet, diskutimet midis stafit dhe menaxherëve dhe stafit dhe gjyqtarëve, buletinet informuese, njoftimet për shtyp dhe postimet në rrjetet sociale janë të gjitha mekanizma legjitimë për të komunikuar me partnerët e gjykatës. Pasi të jetë komunikuar në mënyrë efektive vizioni dhe strategjitë, drejtuesit e gjykatës duhet të fuqizojnë të tjerët që të veprojnë sipas vizionit, duke hequr pengesat, duke ndryshuar sistemet ose strukturat që e dëmtojnë vizionin, si dhe duke inkurajuar idetë, aktivitetet dhe veprimet jotradicionale, duke mbështetur kështu mendimin novator, mbi të cilin u krijua vizioni që në krye të herës.

*Vlerësimi i ndershëm i pikave të forta dhe pikave të dobëta të institucionit*

Përgjatë gjithë procesit të planifikimit, por sidomos gjatë vlerësimit organizativ që parashikohet në Hapin 5, drejtuesit e gjykatave duhet të mbledhin të dhëna bindëse për veprimet në gjykata. Këtu përfshihet inkurajimi i komenteve të ndershme nga punonjësit dhe anëtarët e publikut, rreth punës së gjykatës. Një mënyrë për të inkurajuar komentet dhe për të neutralizuar kundërshtimin e mundshëm është që drejtuesi të pranojë përgjegjësinë që ka për çfarëdo problemi me të cilin përballet gjykata. Prandaj, frymëzimi i besimit është një aspekt i rëndësishëm i marrjes së informacionit të mirë, i cili mund të përdoret më vonë për identifikimin dhe kuptimin e çështjeve strategjike dhe fushave kryesore të rezultateve. Një drejtues i mirë interesohet për rezultatet, jo për procesin, dhe e kupton se është tërësisht përgjegjësia e tij nëse ekipi i planifikimit dështon.

*Lidershipi gjatë zbatimit*

Suksesi i çdo përpjekjeje për planifikim zbërthehet në fund në menaxhimin efektiv të ndryshimit. Edhe synimet dhe strategjitë më të mira nuk do të kenë pikë vlere, nëse nuk ka lidership për t'ju kundërvënë aspekteve të inercisë që pengojnë përpjekjet për ndryshim. Liderët, jo vetëm që duhet të komunikojnë vizionet dhe strategjitë e gjykatës, por duhet gjithashtu të angazhohen për përpjekje afatgjata, për të fituar zemrat dhe mendjet e partnerëve, të cilët mund të ndihen të kërcënuar nga ndryshimet në strukturën e institucionit, nga rolet individuale dhe vlerat që janë, prej shumë kohësh, pjesë e kulturës së brendshme të gjykatës.

Aktorët, veçanërisht ata brenda gjykatës, jo vetëm që duhet të dinë se çfarë pritet prej tyre, por edhe të dëshirojnë t'i përmbushin këto pritshmëri, pavarësisht vështirësive të parashikueshme. Liderët mund të rrisin nivelin e mbështetjes përmes transmetimit me saktësi të kërcënimeve që i kanosen institucionit, nëse nuk bëhen këto ndryshime. Ndërsa pranojnë përgjegjësitë për çfarëdo lloj problemi me të cilin përballet gjykata, drejtuesit nuk duhet të jenë zotëruesit e vetëm të procesit të ndryshimit. Përkundrazi, drejtuesit duhet t'i sfidojnë personat brenda gjykatës që të marrin përsipër procesin e ndryshimin dhe t'ua faturojnë atyre suksesin.

Në kuadrin afatshkurtër, në momentin kur sapo fillon zbatimi, drejtuesit duhet të jenë në gjendje të planifikojnë dhe arrijnë përmirësime të dukshme në performancë, për t'i dhënë besueshmëri procesit dhe për të krijuar terrenin e nevojshëm për përpjekjet për ndryshim, dhe duhet po ashtu t'i njohin dhe shpërblejnë ata që i mundësuan këto "fitore". Në kontekstin e planifikimit strategjik afatgjatë, zbatimi është proces i vazhdueshëm i harmonizimit organizativ.

Është përgjegjësia e drejtuesve që të:

- koordinojnë përmirësimet,
- harmonizojnë sjelljet, strukturat, proceset dhe burimet, për të siguruar se ato e mbështesin vizionin,

- përdorin kredibilitetin personal për të ndryshuar të gjithë sistemet, strukturat dhe politikat që janë në konflikt dhe nuk përkojnë me vizionin e transformimit,
- punësojnë, promovojnë e rrisin aftësitë e atyre që mund të zbatojnë vizionin e ndryshimit, si dhe
- ripërtërijnë procesin me projekte, tema dhe agjentë të rinj ndryshimi.

Në përmbledhje, liderët duhet të jenë në gjendje të:

- parashikojnë dhe të qëndrojnë mbi çdo përçarje,
- fitojnë mbi ata që nuk janë të angazhuar,
- menaxhojnë konfliktet, si dhe
- t'ua caktojnë përgjegjësitë e punës personave që u takojnë këto përgjegjësi.

*Kultura e gjykatës*

Kultura e gjykatës mund të jetë faktori i vetëm madhor që udhëheq aftësinë e gjykatës për të realizuar një proces planifikimi strategjik dhe më pas, për ta zbatuar planin strategjik. Një plan strategjik që nuk merr parasysh kulturën e gjykatës gjatë zgjedhjes dhe zbatimit të strategjisë ka të ngjarë të kalojë përmes vështirësive të mëdha, nëse jo një dështimi.

Këta faktorë joformalë në mjedisin e punës janë elementë të kulturës organizative. Dikush mund t'i njohë edhe si personaliteti kolektiv i një institucioni. Institucionet mund të kenë të njëjtat përparësi strategjike, por strategjitë ose mekanizmat me të cilat ata zgjedhin t'i ndjekin përparësitë përkatëse mund të jenë qartazi të ndryshme, nëse janë të vetëdijshëm dhe i kuptojnë dallimet në kulturat përkatëse.

*Efekti i kulturës mbi aftësitë strategjike të gjykatës*

Cili është implikimi i kulturës gjyqësore mbi mendimin dhe planifikimin strategjik? Në varësi të faktit nëse një përpjekje planifikimi ka një qëllim specifik, ndryshe nga një orientim gjithëpërfshirës, disa ose të gjitha fushat e punës mund të jenë të rëndësishme për suksesin përfundimtar. Drejtuesit e gjykatave duhet të marrin në konsideratë kulturat mbizotëruese në këto fusha të punës, pasi janë ata personat që i formulojnë dhe zbatojnë planet. Ndoshta, fusha më e rëndësishme e punës në kontekstin e planifikimit është *menaxhimi i ndryshimeve*, e ndjekur nga *lidershipi*. Është interesante të shihet që orientimet e preferuara kulturore për këto dy fusha pune priren drejt poleve të kundërta të socializimit dhe të solidaritetit.

Lidershipi është i rëndësishëm për fillimin dhe mbështetjen e një përpjekjeje planifikimi përmes formulimit të strategjive. Për shkak se përpjekjet për planifikim tentojnë të jenë më të suksesshme kur ka pjesëmarrje të gjerë nga palët e interesuara të brendshme dhe të jashtme, një kulturë drejtuese që karakterizohet nga socializim i lartë është më e mirë se një kulturë ku mungon ky tipar. Një gjykatë ku lidershipi është shumë hierarkik mund të jetë në gjendje të fillojë një përpjekje planifikimi me anë të komandës, por kjo lloj kulture mund të dekurajojë përqafimin e roleve dhe procedurave të reja, të cilat janë komponent i rëndësishëm i të menduarit strategjik.

Faza e planifikimit strategjik ku ngecin shumë institucione është ajo e zbatimit. Zbatimi i planifikimit diskutohet me hollësi në Seksionet 2.8 dhe 2.9. Zbatimi i suksesshëm i strategjive kërkon një planifikim të formalizuar, ku projektet dhe detyrat specifike sipas afateve përkatëse fillimisht identifikohen dhe u caktohen njësive organizative dhe individëve, dhe më pas monitorohen gjatë ekzekutimit, për të siguruar efektivitetin e strategjive për trajtimin e prioriteteve strategjike të institucionit.

Natyra e orientuar nga detajet e përpjekjeve për zbatim dhe rolet specifike që pritet të luajnë individët, ka shumë të ngjarë të ketë sukses në kulturat ku ka më shumë solidaritet. Kulturat

me shumë autonomi individuale mund të përballen me një rezistencë më të madhe ndaj ndryshimit, ose t'i shohin strategjitë të shpërbëhen pasi shumë individë vazhdojnë të "bëjnë rutinën e tyre". Megjithëse studimet tregojnë se gjykatat priren të preferojnë kulturat hierarkike në menaxhimin e ndryshimeve, organizatat me të tilla kultura duhet të jenë të kujdesshme ndaj ngurtësisë së tepërt, e cila dekurajon çdo eksperimentim konstruktiv, ose nuk arrin t'i përshtatë strategjitë, edhe kur ka të dëshmi që tregojnë se ato po dështojnë.

Sigurisht, edhe vlerat kulturore që demonstron një institucion në fusha të tjera të punës mund të jenë të rëndësishme në kontekstin e planifikimit. Planifikimi strategjik përfiton, si nga shumëllojshmëria e ideve, ashtu edhe nga një strukturë e mirë e ruajtjes së moralit dhe sigurimit të komenteve, ose feedback-ut të lidhur me punën. Marrëdhëniet gjyqtarë - staf në kulturat me solidaritet të lartë, janë më të përshtatshme për sigurimin e këtyre elementëve, me një kulturë rrjeti që mbase në përgjithësi është më e mira.

Harmonizimi organizativ që kërkohet nga planifikimi strategjik ndihmohet kur organizimi i brendshëm i gjykatës orientohet drejt arritjes së një pikëpamjeje të përbashkët mbi çfarë duhet të arrihet nga gjykata. Pa dyshim, nevoja për harmonizim trajtohet më mirë kur organizata e brendshme e vlerëson solidaritetin. Në fazat e hershme të planifikimit, kur dëshirohet një diskutim bashkëpunues, një organizatë më e shoqërueshme dhe e rrjetëzuar mund të jetë më e mirë. Megjithatë, planifikimi arrin më në fund një fazë, ku diskutimit i duhet dhënë fund dhe ku duhet të merren vendimet dhe të veprohet. Ashtu si me menaxhimin e ndryshimeve, hapat e fundit të planifikim favorizohen nga një institucion me hierarki të brendshme.

*Menaxhimi i ndryshimit përkundrejt ndryshimit të kulturës*

Individët që i drejtojnë gjykatat duhet të kuptojnë se menaxhimi i ndryshimeve dhe ndryshimi i një kulture janë dy propozime shumë të ndryshme, që në fakt kanë implikime të rëndësishme

mbi përpjekjet e suksesshme për planifikim strategjik. Duke pasur parasysh kushtet (duke përfshirë edhe kulturën) dhe burimet e duhura, një drejtues i mirë gjykate mund të menaxhojë fushat e punës në gjykatë për të kryer ndryshime organizative, si, zbatimi i strategjive, me anë të hapave të posaçëm në kohë reale. Ndryshe nga struktura, procedurat dhe shërbimet e një institucioni, kultura e tij rrallë herë është e përshtatshme për ndryshime të drejtpërdrejta dhe të menjëhershme. Kultura organizative është e thellë, e gjerë dhe e qëndrueshme. Ajo nuk mund të ndryshohet lehtësisht, sepse bazohet në besime dhe hamendësime, si të ndërgjegjshme, ashtu edhe të pandërgjegjshme, që formojnë jetën e përditshme.

Njerëzit qëndrojnë fort pas kulturës që kanë, pasi ajo u jep kuptim dhe e bën jetën organizative të parashikueshme, edhe kur kjo kulturë pretendohet se nuk është e shëndetshme. Edhe pse gjykatat përjetojnë emergjenca, të pakta janë institucionet publike që përballen me kërcënime kolektive afatgjata, që krijojnë ndryshime të përhershme mbi vlerat dhe sjelljet organizative.

Edukimi dhe krijimi i praktikave të mira të menaxhimit në fushat e punës së gjykatave mund t'i ndryshojnë gradualisht qëndrimet dhe duhet të inkurajohen. Megjithatë, ndryshimet e rëndësishme kulturore rrallë ndodhin në ato gjykata që s'kanë qarkullim të dukshëm të gjyqtarëve dhe stafit të gjykatave, ose pa një shndërrim filozofik transformues ndërmjet një ose më shumë drejtuesve me peshë brenda institucionit.

Pra, cili është mesazhi kryesor për drejtuesit e gjykatave që duan të angazhohen në planifikimin strategjik? Në thelb, për çdo përpjekje për planifikim, pavarësisht nëse bëhet fjalë për një qëllim të kufizuar njëvjeçar, ose për një cikël të plotë planifikimi mbi pesë vjet, kultura e brendshme e gjykatës ka shumë të ngjarë të jetë kultura që shfaqet. Sa më e shkurtër të jetë koha e parashikuar, aq më të vogla janë gjasat për ndryshimin e kulturës. Prandaj, drejtuesit e gjykatave duhet t'i përshtatin proceset e planifikimit dhe të zgjedhin strategjitë e identifikuara nga ky proces, bazuar në realitetet aktuale kulturore të gjykatës.

*Përshtatja ndaj realiteteve të ndryshme kulturore*

Nëse një drejtues gjykate e kupton kulturën e gjykatës dhe e di se ajo nuk ka gjasa të ndryshojë në kuadrin afatshkurtër, atëherë çdo vendim që ka të bëjë me përfshirjen në planifikim, mënyrën e angazhimit në planifikim dhe se si të zbatohen strategjitë e planifikimit, duhet të bazohen te pritshmëritë që lidhen me orientimin aktual kulturor të gjykatës. Kur analizohet nëse do të ndërmerren përpjekje për planifikim strategjik, diskutuar edhe më sipër, një drejtues, gjykata e së cilit ka kulturë autonome, mund të përballet edhe me pengesa të pakapërcyeshme për të siguruar angazhimin e nevojshëm të drejtuesve të tjerë dhe pjesëmarrjen konstruktive të palëve të interesuara. Drejtuesit e çdo gjykate autonome, të cilët insistojnë për realizimin e përpjekjes për planifikim strategjik, duhet të jenë të vetëdijshëm se përpjekjet do të jenë shumë të vështira për t'u realizuar dhe se rezultatet mund të mos kenë vlerë, po të merret parasysh koha dhe energjitë që nevojiten për t'i arritur. Një lehtësues i mirë nga jashtë mund të jetë në gjendje të vendosë ekuilibër në një iniciativë planifikimi më të shkurtër, por ndoshta nuk është në gjendje të kapërcejë tendencat kulturore përkundrejt nismave kolektive afatgjata. Realisht, planifikimi strategjik mund të shkojë përtej kapaciteteve të një gjykate autonome, kështu që këshilla më e mirë për një drejtues të kujdesshëm gjykate mund të jetë të presë deri kur të ndryshojë kultura e institucionit, si për shembull, të presë deri sa të ndryshohen disa gjyqtarë, ose personeli kyç i gjykatës.

*Partnerët e sistemit të drejtësisë dhe mjedisi i jashtëm*

Gjykatat nuk funksionojnë të izoluara. Përkundrazi, gjykatat janë pjesë e sistemit të madh të drejtësisë, që është njëra prej tri degëve të sistemit të qeverisjes. Si sistemi i drejtësisë, ashtu edhe sistemi më i madh i qeverisjes, karakterizohen nga ndërvarësia ndërmjet shumë aktorëve. Veprimet e përditshme të gjykatave varen jo vetëm nga puna e gjyqtarëve dhe stafit të gjykatave, por edhe nga veprimtaria e avokatëve, oficerëve të institucioneve të zbatimit të ligjit

dhe atyre korrektues, si dhe personelit të agjencive të ndryshme shtetërore e vendore. Ligjet, politikat dhe burimet që rregullojnë veprimtaritë e gjykatave lidhen me vendimet e marra nga zyrtarët e degëve të legjislativit dhe ekzekutivit. Megjithëse ekzistojnë ngjashmëri ndërmjet shumë prej këtyre vlerave që i japin formë gjykatave dhe këtyre strukturave të jashtme, vlerat dhe perceptimet e gjykatave dhe strukturave të tjera nuk janë kurrë identike, pasi ato u përshtaten qëllimeve e përgjegjësive të institucioneve e individëve të ndryshëm. Për më tepër, ashtu si mund të ndryshojnë vlerat organizative e perceptimet të gjykatave nga një juridiksion te tjetri, ashtu mund të ndryshojnë edhe vlerat e perceptimet e strukturave të jashtme, si lidhur me misionin e tyre, ashtu edhe me marrëdhëniet me sistemin gjyqësor. Sa më domethënëse të jetë nisma e planifikimit që dëshiron të ndjekë gjykata, aq më shumë drejtuesit e gjykatave duhet të marrin parasysh vlerat dhe marrëdhëniet me strukturat e jashtme e të brendshme.

Së bashku, çdo gjykatë dhe partnerët e saj të jashtëm, formojnë një mjedis dhe një kulturë lokale ligjore që shtrihet përtej kulturës unike të gjykatës dhe ushtrojnë ndikim mbi të. Vlerat organizative, ndjenja e identitetit/qëllimit dhe aftësia për të komunikuar dhe bashkëpunuar, të gjitha ndikohen nga mjedisi më i madh. Para se të angazhohen në përpjekjet për planifikim, drejtuesit e gjykatave duhet të analizojnë se çfarë ndikimi ka planifikimi, ose si mund të preken individët ose institucionet jashtë gjykatës nga ndryshimet që mund të rekomandojë një përpjekje planifikimi. Aspekte të tilla, më pas, duhet të shërbejnë si bazë për vendimmarrjen se kush duhet të jetë pjesë e procesit të planifikimit dhe në cilët hapa, përgjatë këtij procesi. Kushtet në një mjedis më të madh gjykate duhet të shërbejnë si udhërrëfyese të qasjeve për krijimin e pritshmërive, sigurimin e burimeve dhe komunikimin e planeve e rezultateve.

Si për të zbatuar në mënyrë efektive një proces planifikimi strategjik, ashtu edhe për të zbatuar me sukses një plan strategjik, drejtuesit e gjykatave duhet të kuptojnë kulturën organizative dhe pasojat e saj. Faktori i vetëm në literaturë rreth planifikimit strategjik të gjykatave që nuk merr vëmendjen e mjaftueshme dhe nuk theksohet sa duhet është faktori kulturë. Referimi te

literatura e biznesit mund të na udhëzojë, pasi aty thuhet shpesh se "Kultura e ha strategjinë për mëngjes".

*Përfundim*

Planifikimi strategjik është një disiplinë që bazohet në parime, metoda, mjete dhe teknika të provuara mirë. Gjithnjë e më shumë, këto parime po aplikohen në gjykatat anembanë botës. Drejtuesit e gjykatave nuk duhet të fillojnë nga zeroja, kur vendosin të zbatojnë mjetet dhe teknikat e planifikimit strategjik, duke përfshirë tendencat, skenarët, tendencat mjedisore, nevojat dhe pritshmëritë e aktorëve, si dhe pikat e forta dhe të dobëta të gjykatave, ose projeksionet dhe parashikimet. Për të mbikëqyrur përdorimin e mjeteve të ndryshme dhe të fuqishme, drejtuesit e gjykatave duhet të kenë një bazë për vlerësimin, përzgjedhjen dhe përdorimin e proceseve dhe teknikave të duhura.

Lidershipi është shumë i rëndësishëm në procesin e planifikimit strategjik. Liderët duhet të kuptojnë themelet e procesit. Ata duhet ta çojnë gjykatën përtej nevojës për përmirësim dhe në këtë kuadër, mund t'u vijë në ndihmë planifikimi strategjik. Rezultati përfundimtar është vizioni i përbashkët, i qartë, i fuqishëm, i preferuar, drejtimi strategjik dhe, ajo çfarë është tepër e rëndësishme, përmirësimi i performancës së gjykatave.

| | |
|---|---|
| | Formati 61x86/8 |

Shtypshkronja e Qendrës së Botimeve Zyrtare
Tiranë, 2024

Adresa: Rr. "Nikolla Jorga", Tiranë
Tel./fax: +355 4 24 27 004 Tel.: +355 4 24 27 006

Çmimi 2528 lekë