



“Trajnim ne pershtatje me nevojat reale”

R A P O R T

**Mbi
Veprimtarine e
Institutit te Trajnimit te Administrates Publike
(2006)**

Janar 2007

PERMBAJTJA:

- ✚ *Hyrje*
- ✚ *Vleresime dhe konsiderata te ndryshme*
- ✚ *Objektivat*
- ✚ *Indikatorret*
- ✚ *Trajnimi i ofruar*
- ✚ *Kurrikula te reja*
- ✚ *Trajneret*
- ✚ *Menaxheret e trajnimit*
- ✚ *Mjediset e trajnimit*
- ✚ *Bashkepunimi me klientet*
- ✚ *Website*
- ✚ *Publikime*
- ✚ *Bashkepunimi nderkombetar*
- ✚ *Bashkepunimi me projekte*
- ✚ *Zhvillimi i kapaciteteve te stafit*
- ✚ *Menaxhimi financiar*
- ✚ *Konkluzione & Rekomandime*
- ✚ *Aneks 1 (Treguesit e trajnimit per QTP dhe QTF)*
- ✚ *Annex 2 (Lista e trajnereve – QTP dhe QTF)*
- ✚ *Aneks 3 (te certifikuar sipas institucioneve)*

Hyrje

Veprimtaria e Institutit te Trajnimit te Administrates Publike per vitin 2006 karakterizohet nga perpjekje dhe kontribute ne permbushje te misionit te tij:

”Te rrise aftesite profesionale dhe te permiresoje njohurite baze te nepunesve civile, ne menyre qe secili prej tyre, ne pozicionin perkates, te permbushen sa me mire qellimet e tij dhe te institucionit”.

Kjo veprimtari u orientua ne vijimesi nga reformat dhe aksionet qe ndermerr Qeveria per zhvillimin dhe permiresimin e Sistemit te Sherbimit Civil, te cilat kane per qellim ta bejne ate cilesor dhe profesional, te pergjegjshem ndaj nevojave dhe kerkesave te publikut dhe te motivuar ne zbatimin e strategjive kombetare dhe zhvillimeve te sotme e perspektive te vendit.

Teresia e masave te marra per ndryshime dhe permiresime ne organizimin dhe realizimin e veprimtarise trajnuese, synoi te siguroje dhe zbatoje nje ***“Trajnim ne pershtatje me nevojat reale”***. Instituti te ofrojte sherbime sa me prane kerkeses dhe kujdesit per klientet(*client oriented*).

Vleresime dhe konsiderata te pergjithshme

Ne nje vleresim te pergjithshem, veprimtaria e institutit ne teresine e saj, ne sherbim te administrates publike, shenoi disa arritje kryesore dhe realizoi disa objektiva te rendesishem, ku vecohen:

- U plotesua me mire nevojat ne rritje per trajnim ne sherbimin civil, pasi veprimtaria trajnuese vuri ne fokus te saj pikerisht ceshtjet me te kerkuara dhe sensitive,kerkesa kryesore te administrates tone publike ***:permiresimin e aftesive menaxhuese te nepunesve civile dhe plotesimin e nevojave ne rritje per trajnim te tyre te krijuara nga MSA, nenshkruar nga Shqiperia.***
- U zbatuan, per here te pare, dy paketa te medha, te konceptuara dhe te realizuara me kujdes ne funksion te dy qellimeve te permenduar me siper.
- U rrit gati 3 here mesatarja e diteve te trajnimit per pjesmarres, qe nenkupton nje ndryshim thelbesor dhe cilesor ne sipermarrjen trajnuese, kalimin nga kurse dy-tre ditore trajnimi ne ***programe zhvillimi.***
- U zgjerua gama e veprimtarive trajnuese, qe vitin e kaluar perfshiu edhe administraten tatimore.
- U zbatuan me mire disa standarte dhe norma qe ndikojne drejtperdrejt ne rritjen e cilesise dhe efektivitetit te veprimtarive trajnuese, si: reduktimi i ndjeshme i numrit te pjemarresve ne kurse trajnimi, nga 20 ne 8-16 pjesmarrjes.
- Programet trajnuese u konceptuan sipas parimeve te ***”mesimit veprues”***.
- U rrit imazhi i Institutit dhe nepermjet nje publikimi te posacem dhe organizimit te nje ***konference rajonale per praktikat me te mira te trajnimit te administartes publike.***
- U realizuan ne pergjithesi treguesit vjetor financiar.
- nga 20 qe ishte me pare, ne pershtatje me standartet e kerkuara.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Objektivat:

Veprimtaria e Institutit per vitin 2006 synoi te permbushe keto objektiva kryesore:

- Plotesimin e kërkesave për trajnim të nepunesve civile të krijuara nga Marrëveshja e Stabilizim-Asocimit e nënshkruar nga Shqipëria.
- Plotesimin e nevojës për trajnim brenda Shërbimit Civil të Shqipërisë, sidomos në fushën e aftësive menaxheriale dhe funksionale
- Zhvillimin e Institutit si një organizatë e orientuar nga kërkesa, klienti dhe kujdesi për klientin.
- Permirësimin e aftësive dhe kapaciteteve të brendshme të Institutit.

(Raport mbi realizimin e detyrave sipas objektivave)- bashkelidhur

Indikatorët

Gjate vitit 2006 veprimtaria e Institutit u realizua dhe u analizua ne vijimesi nepermjet proceseve konkluzive, qe cojne ne rezultate konkrete dhe te matshme.

Vleresime per eficencen , efektivitetin dhe miradministrimin e teresise se burimeve njerezore dhe financiare te vena ne dispozicion institucioni yne po e konsideron gjithnje e me shume si nje proces te perhershem ballafaqimi me treguesit dhe indikatorët perkates , te parashikuar ne planet dhe programet e punes.

Ne perfundim te vitit 2006, u shenuan keta tregues trajnimi si me poshte :

Indikatorët	Planifikuar 2006	Realizimi 2006
Kurse	73	113
Dite trajnimi(DT)	530	551
Pjesmares ne trajnim (NC)	1014	1791
NC/kurs	14	15.8
NCxDT	8440	8746
Vleresimi i Kursit (VK)	6.2	6.36
Vleresimi i trajnereve	6.3	6.43

Sic verehet edhe nga tabela e mesiperme, treguesit kryesore te planifikuar per vitin 2006 u plotesuan, madje disa prej tyre u tejkaluan ndjeshem.

Analiza mbi treguesit e trajnimit , thekson keto perfundime;

1. U realizua **113 kurse** (nga 73 te parashikuara (ne paketa trajnuese, sipas nevojave dhe per Tatimet .
- 2.Treguesi **dite - trajnimi** eshte realizuar me **551 DT** (paketa e pare 369 DT , paketa e dyte 21 DT, Kurse sipas nevojave 110 DT, plus 51 DT per administraten tatimore) nga 530 DT te planifikuara.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

3. **Pjesmarrja ne trajnim**, eshte realizuar me **1791 NC** (paketa e pare 781 NC dhe paketa e dyte 172 NC., TM 479 , plus 359 nga administrata tatimore), nga 1014 te planifikuar ne fillim te vitit.

4. **Numri mesatar i pjesemarrjes** ne kurse eshte **15.8 pjesmarres** , nga 14 te planifikuar.

6. **Treguesit e cilesise** se trajnimit dhe vleresimit te trajnereve nga pjesemarrjesit jane realizuar me **6.36** dhe **6.43** (nga 6.2 dhe 6.3 te planifikuar).

7. **Numri i diteve mesatare** te trajnimit per kurs eshte realizuar **5.43 per Qendren e Trajnimit te Pergjithshem** , qe perfaqeson ne menyre domethenese tendencen per te ofruar trajnime me cilesore ne forma programesh zhvillimi afatgjata.

*** Informacione me te hollesishme per treguesit e realizimit te trajnimit, mund te gjenden ne Annex 1 (Lista e kurseve dhe treguesit e trajnimit 2006 ,QTP dhe QTF)**

Tipet e trajnimit te ofruar/ Trajnimi i Pergjithshem

Vemendje dhe kujdes i vecante u tregua per tipet e trajnimit te ofruar , me qellim qe ato te ishin ne pershtatje me nevojat reale per trajnim ne administraten publike.

Identifikimi hap pas hapi i fushave kryesore te trajnimit dhe pervoja e fituar ne vite ,dhe insistimi ne vijimesi per te percaktuar drejtimet kryesore te veprimtarise trajnuese, gjithnje ne perputhje me nevojat reale , percaktuan se, trajnimi duhej bazuar ne drejtime kryesore :

Permiresimi i aftesive menaxhuese dhe funksionale

dhe

Ceshtje qe lidhen me integrimin ne BE.

Prandaj edhe u konceptuan, u strukturuan dhe u hartuan dy paketat e medha trajnuese perkatese.

Hartimi i ketyre dy paketave te medha trajnuese dhe zbatimi i tyre ne praktike, qe zevendesoi natyrshem menyren e perdorur me pare ,5 fusha trajnimi, eshte arritja me e spikatur ne drejtim te perpjekjeve per te formuluar dhe ofruar sherbime ne pershtatje me nevojat reale per trajnim dhe qe e dallon programin e vitit 2006 nga ato te viteve te tjera .

Paketa e pare trajnuese “ per permiresimin e aftesive menaxhuese dhe funksionale” , eshte pergjigje e duhur ndaj kerkeses eminente per trajnim per permiresimin e aftesive menaxhuese dhe funksionale te nepunesve civile, ne kuader te reformave per modernizimin e administrates publike.

Paketa e dyte trajnuese , “ per ceshtje qe lidhen me integrimin ne BE”, eshte pergjigje ndaj kerkesave te larta per trajnim te shtruara nga Mareveshja e Stabilizim – Asociimit, e nenshkruar nga Shqiperia.

Te dyja paketat e trajnimit mbajne parasysh **grupet e synuara:**

Paketa e pare trajnuese u sherben 10 grupeve te synuara, qe mbulojne te gjitha nivelet menaxhuese brenda Sherbimit Civil, si dhe disa grupeve me funksione specifike, si me poshte :

1. Menaxhere te nivelit te larte (trajnimi per kete grup do te filloje ne vitin 2007)
2. Menaxhere te nivelit te mesem
3. Menaxhere te nivelit operativ

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

-
4. Drejtore, shefa sektori dhe specialiste te departamenteve te personelit
 5. Specialiste dhe specialiste te larte
 6. Specialiste dhe specialiste te larte te departamenteve juridike
 7. Nepunes civile qe merren me Integrimin European
 8. Punonjes te rinj ne Sherbimin Civil
 9. Nepunes civile te pushtetit vendor
 10. Specialiste dhe specialiste te larte te departamenteve te finances

Paketa e dyte trajnuese u sherben 11 grupeve te synuara, qe kryejne funksione specifike te lidhur me ceshtje te BE, si me poshte :

1. Nepunes civile te perfshire ne ceshtje financiare, tatimore, licensimi, doganore, si dhe ne projekte .
2. Nepunes civile te perfshire ne ceshtje te monitorimit dhe vleresimit te projekteve, ne ceshtje ligjore dhe procedura financiare.
3. Nepunes civile te perfshire ne marredhenie nderkombetare, ne formulimin dhe analizen e politikave, si dhe ne ciklin e menaxhimit te projekteve.(ne vecanti MPJ dhe MPCSSHB)
4. Negociatore dhe grupet e tyre te punes, juriste dhe nepunes civile te perfshire ne parafrimin e ligjit.
5. Nepunes civile te perfshire ne ceshtje financiare, ne ceshtje te pushtetit vendor dhe ne ciklin e menaxhimit te projekteve, departamente te marredhenieve me jashte
6. Nepunes civile nga METE, MF, MD, etj, qe merren me ceshtje te konkurrences
7. Nepunes civile nga MMJ dhe homologet e tyre nga ministrite e linjes
8. Nepunes civile qe merren me ceshtje te tregetise dhe industrise, procesin e hartimit te legjislacionit dhe juriste
9. Nepunes Civile qe merren me ceshtje te licensimit dhe te prones intelektuale dhe industriale (METE, MIE, MBUMK)
10. Nepunes civile qe merren me procedurat e dhenies se licensave, juriste dhe ekonomiste
11. Nepunes civile qe merren me procedurat e dhenies se licensave, procedurat e standardizimit dhe certifikimit.

Trajnime jashte paketave – Tailor made courses

Per t'ju pergjigjur edhe nevojave te tjera per trajnim, ta paparashikuara ne planin vjetor te trajnimit, por qe i sugjerojne dhe i diktojne zhvillimet dhe nevojat korrente per trajnim ne administraten publike dhe kerkesat e institucioneve dhe agjensive te ndryshme, u zhvilluan edhe nje sere programesh trajnimi per ceshtje te tilla, si:

- Analiza e nevojave per trajnim
 - Ceshtje te konfiktit te interesit ne AP
 - E drejta e informimit dhe AP, etj.,
 - Prokurimi publik ne pushtetin vendor
 - Decentralizimi ne Pushtetin Vendor
 - Kompetencat ne Pushtetin vendor .
 - Politikat e BE-se per Qeverisjen vendore “,
- per te cilat jane pergatitur modulet dhe jane zhvilluar kurse trajnimi te posacme.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Programet e trajnimit, ne teresine e tyre, jane konceptuar mbi *parimet e mesimit veprues*, cka krijoi mundesi me te mira per te praktikuar teorine e diskutuar ne trajnim, nepermjet ushtrimeve dhe detyrave individuale dhe ne grupe.

Ne pergjithesi, u verejt nje rritje e koeficientit praktik ne lidhje me teorine, duke ju dhene keshtu me shume mundesi pjesemaresve te diskutojne dhe te jene me aktive ne procesin e trajnimit, qe, gjithashtu ka ndikuar ndjeshem ne rritjen e cilesise se trajnimit.

Kurrikula te reja

Kurrikula te reja u hartuan per realizimin e programeve te trajnimit, ne baze te paketave, pasi sic u vu ne dukje me siper, tashme, procesi i trajnimit vuri ne fokus permiresimin e aftesive menaxhuese te administratoreve publike dhe per ceshtje qe lidhen me integrimin ne BE.

- Per paketen e pare, u hartuan kurrikula te reja per **7 programe trajnimi** afatgjate:

-Program i Menaxhimit te Larte - per menaxhere te nivelit te mesem drejtues, qe permban material trajnues mbi menytrat per te marre maksimumin nga vartesit, si te menaxhohet komunikimi brenda organizates, realizimi i objektivave, perqafimi i standarteve te Be-se sipas sektoreve si edhe si te shfrytëzohet fuqia e informacionit per realizimin e qellimeve dhe objektivave te organizates.

- Program i Menaxhimit Operativ - per menaxhere te nivelit te ulet drejtues, synon te rrise aftesite e menaxhereve operativ ne drejtim te menaxhimit te rezultateve, komunikimit brenda organizates dhe me vartesit, analizes objektive te roleve brenda stafit dhe pershkrimin e punes, si edhe perqafimin e standarteve te BE-se per fushen perkatese.

-Program i Zhvillimit Funksional – per specialiste te gjitha niveleve, synon rritjen e aftesive te specialisteve ne drejtim te komunikimit efektiv, aftesite planifikuese, si te trajtojme problemet dhe cilat jane disa nga teknikat e reja per zgjidhjen e tyre, standartet e Be-se. etj...

-Programi i Zhvillimit Funksional – per juristet, synon te aftesoje juristet ne lidhje me aftesite legjislative dhe parafrimin e legjislacionit ne perputhje me standartet e BE-se.

-Program i Zhvillimit te Burimeve Njerezore – per nepunes civile te drejtorive te burimeve njerezore, synon aftesimin per nje komunikim efektiv brenda stafeve te drejtorive te burimeve njerezore, hartimin e pershkrimeve te punes, analizes funksionale dhe si te zbatojme ate ne menyre efektive, vleresimin sa me efektiv te rezultateve te punes.


-Program i Zhvillimit Financiar – per nepunes civile te drejtorive te fiancave dhe buxhetit, synon rritjen e aftesive ne fushat e procedurave te buxhetimit, prokurimit publik dhe te thesarit publik.

-Programi i Pergatitjes per Europen - per nepunes civile qe merren me ceshtje te BE-se, synon rritjen e njohurive mbi standartet e BE-se, kerkesat e MSA dhe permbushjen e detyrimeve te metejshme.

U permiresua gjithashtu edhe kurrikula **”Prezantim me Administraten Publike”** (-Induction- kurs 11 ditore per te sapoemuarit ne administraten publike.)


Ne **”Programin e trajnimit per pushtetin vendor”**, u permiresuan kurrikulat :

 **”Ceshtje te furnizimit me uje”**,

 **”Administrimi i taksave vendore”** dhe u hartuan tre kurrikula te reja me tematike mbi:

 **”Decentralizimi ne Pushtetin Vendor”**,

 **”Kompetencat ne Pushtetin Vendor”**,

 **”Politikat e BE-se per Qeverisjen vendore”**.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

- Per **paketen e dyte trajnuese** u hartuan 5 kurrikula te reja per keto kurse:
 - Politikat e BE per konkurrencen dhe kontrolli i ndihmave shteterore.
 - Ligji per siper marrjen ne BE.
 - Akreditimi, metrologjia dhe kalibrimi.
 - Standartizimi dhe certifikimi.
 - Prona intelektuale dhe industriale ne BE.

Europianizimi i kurrikulave, si nje objektiv per trajnimet per Ceshtje te BE-se ,u realizua nepermjet hartimit te kurrikulave ,qe u bazua ne eksperienca te institucioneve te tjera homologe europiane dhe bashkepunimet ne projekte. Hartimi i tyre, sigurisht qe ju referua dokumentit baze, Marrevshjes se Stabilizim Asociimit.

Tematikat dhe kurset e trajnimit per paketen e dyte u bazuan edhe ne Strategjine Kombetare te Trajnimit te Administrates Publike mbi Ceshtje BE-se, miratuar ne vitin 2005.

Tipet e trajnimit te ofruar/ Trajnimi per administraten Tatimore

Qendra e Trajnimit Fiskal percaktoi si fusha trajnimi ato qe u sygjeruan nga pervoja e Drejtorise se Pergjithshme te Tatimeve dhe pervoja disa vjecare e Institutit, si me poshte:

1. *Policia tatimore dhe roli i saj ne Administraten Tatimore shqiptare*
2. *Njohuri Baze mbi punen me kuptimin dhe zbatimin e legjislacionit tatimor*
3. *Kontabiliteti dhe tatimet (kurs baze)*
4. *Kontrolli tatimor (kurs baze)*
5. *Administrimi i Tatimeve dhe reforma ne AT- jane trajnimet e organizuarar per administraten tatimore*

Policia tatimore dhe roli i saj ne Administraten Tatimore – fokus grup i saj ishin oficeret e policise tatimore dhe te sektoreve ose zyrave te Policise Tatimore ne deget tatimore ne rrethe dhe kishte si objektiv njohjen me legjislacioni dhe fonksionet e kesaj strukure si pjese e administrates fiskale.

Njohuri Baze mbi punen me kuptimin dhe zbatimin e legjislacionit tatimor- per te sapoemuarit ne administraten tatimore , dhe qellimi i ketij kursi eshte njohja me legjislacioni tatimor shqiptar , perberjen e tij , etiken dhe kodin e etikes se nepunesit civile etj

Kontabiliteti dhe tatimet (kursi baze)- ky kurs eshte organizuar per punonjes te AT , inspektore te rinj te cilet punojne ne sektoret e kontrollit tatimor , investigimit tatimor, menaxhimit te borxhit, pra jane kryesisht punonjes te cilet punojne drejtperdrejt me kontrollin e dokumentacionit financiar , verifikimin e dokumentave financiare.

Kontrolli tatimor(kursi Baze)- eshte nje kurs qe organizohet per nivelin e ulet drejtues si edhe per inspektore te sektorit te vleresimit, mbledhjes dhe rimbursimit te kontrollit tatimor dhe synon plotesoje njohurite ne njohjen e bilancit financiar .

Administrimi i Tatimeve dhe reforma ne AT- trajnimi eshte organizuar per drejtuesit e degeve tatimore me qellim qe njihen me mire detyrat e deges tatimore te cilat jane te percaktuara me ligj, per te zbatuar me korrektesi legjislacionin tatimor dhe ndertimin e marredhenieve korrekte ndermjet

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

administrates tatimore dhe tatimpaguesve , ne lidhje me administrimin dhe mbledhjen e detyrimeve tatimore.

Trajneret

Perzgjedhja e trajnereve dhe eksperteve te trajnimit mbajti parasysh seleksionimin e kandidaturave te ardhura nga institucionet, qarqet akademike dhe shoqeria civile. Pas shqyrtimit te CV-ve perkatese dhe listes potenciale te trajnereve, u be perzgjedhja e tyre sipas rastit, me synim qe te perfshihen si trajnere praktikantet me te mire ne fushen e administrimit publik. Ne procesin e trajnimit u perfshine per vitin 2006, trajnere te rinj, te cilet pergjithesisht u vleresuan pozitivisht nga pjesemarresit dhe menaxheret e trajnimit .Ne vitin 2006 u aktivizuan gjithsej 57 trajnere per trajnimet e Qendres se Trajnimit te Pergjithshem dhe 8 per trajnimet e Administrates Tatimore ..

*Per me shume informacion ne lidhje me trajneret, qe aktualisht bashkepunojne me Institutin ,
Annex 2.(Lista e trajnereve QTP dhe QTF)*

Menaxheret e trajnimit

Ne nje vleresim te pergjithshem, menaxheret e trajnimit ndajne, sidomos me zbatimin e veprimtarise trajnuese teresine e arritjeve pozitive dhe realizimeve te evidentuara edhe ne kete raport.

Por, tej ketij vleresimi per grupin e menaxhereve mbetet i qenesishem dhe ende problematik dallimi qe duhet bere midis *menaxhimit* dhe *administrimit*, si kuptim dhe si praktike.

Ne kete veshtrim, pritet qe ne te ardhmen secili te rishikoje dhe te permiresoje raportet midis kontributeve qe duhen per te menaxhuar si duhet nje proces trajnues, ne te gjithe komponentet e tij, dhe qendrimet dhe praktikave rutine te ndjekjes formale te ketij procesi. Ne kete kuptim, duhet te rritet me teper ndjenja e pergjegjesise se menaxhereve te trajnimit per te marre persiper, me mire se deri tani, te gjitha ato detyrime qe nenkupton nje pozicion i tille, duke permiresuar dhe menjanuar keshtu edhe prirjet per te ndjekur vetem instruksionet, apo edhe shfaqje te qendrimet formale , qe ne disa raste jane te pranishem.

Mjediset e Trajnimit

Si mjedise trajnimi kane sherbyer Qendra e Trajnimit Livia (me tre salla trajnimi) dhe Hotel Doro (me nje salle trajnimi). Kontrata e re me keto subjekte u zbatua nga muaji Qershori 2006 deri ne muajin Dhjetor 2006. Ndersa per trajnimet me administraten fiskale jane perdorur ambjente te Drejtorise se Pergjithshme te Tatimeve dhe ne rrethe .

Bashkepunim me klientet

Per te realizuar objektivat e trajnimit, Instituti ka bashkepunuar me institucionet qendrore dhe vendore, duke mbajtur kontakte te vazhdueshme me to.

-Mbledhja e 10-te e Bordit Keshillimor

Ne date 20 shtator 2006, ora 10.00, ne Hotel Tirana International, ne perputhje me Vendimin e Keshillit te Ministrave nr.315,date23.06.2000 u zhvillua mbledhja e 10 te e Bordit Keshillimor te Institutit ku u trajtuan, kryesisht :

- Veprimtaria trajnuese e Institutit per gjashtemujorin e pare te vitit 2006

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

- Plani i Trajnimit per periudhen Shtator-Dhjetor 2006 (per dy Qendrat e Trajnimit ; QTP dhe QTF).

-Mbledhja e 9-te e Bordit Keshillimor

Ne 28 shkurt 2006 u zhvillua mbledhja e 9-te e Bordit Keshillimor te Institutit, ku u trajtuan :

-Veprimtaria e Institutit per vitin 2005

-Plani i Trajnimit per vitin 2006

-Mbi ecurine e punes per ndertesën e re te Institutit

Bordi Keshillimor vleresoi pozitivisht aktivitetin e Institutit per vitin 2005, dhe miratoi Planin e Punes per vitin 2006.

-Takim per Sistemin e Ri te ANT

Per zbatimin e Sistemit te Ri te ANT ne vitin 2007 dhe perdorimin e Manualit te hartuar per kete qellim, u organizua edhe nje takim me drejtoret e drejtorive te sherbimeve dhe personelit. Ne kete takim u paraqiten dy variante te perpunuara per zhvillimin e kursit te trajnimit “ *Analiza e Nevojave per Trajnim*”. Pjesemarresit vleresuan si me te pershtatshem ate variant trajnimi qe ka si objekt trajnimin e personave pergjegjes per trajnimin ne ministri per perdorimin e Manualit te ANT-se dhe mbledhjen e nevojave per trajnim per nepunesit e sherbimit civil te te gjitha niveleve .

Ne periudhen Maj-Qershor 2006, me perfaqesues te drejtorive te sherbimeve te brendshme dhe personelit u zhvilluan dy kurse trajnimi mbi Analizen e nevojave per trajnim dhe perdorimin e Manualit.

-Takime ne ministri

Gjate vitit 2006 jane realizuar takime edhe ne ministri te ndryshme per te shkëmbyer mendime dhe per te percaktuar masa per mbarevajtjen e procesit te trajnimit dhe sigurimin e pjesemarrjes ne trajnim. Ne takime kane dale konkluzione dhe detyrime per te dy palet, te cilat jane konsideruar per te bere permiresimet e nevojshme per te siguruar suksesin e procesit te trajnimit ne sherbim te nepunesve te administrates publike.

Web-site

Gjate kesaj periudhe web-site i Institutit eshte ripërterire pjeserisht me materiale dhe pershkrim te aktiviteteteve perkates. Ne vend te vecante jane pasqyruar zhvillimet e reja ne fushen e trajnimit dhe eshte permiresuar informacioni per klientet. Ne www.itap.gov.al jane publikuar dokumenta te rendesishem per veprimtarine e Institutit si : Raporti vjetor 2005, Plani i Trajnimit 2006, Plani i Trajnimit 2006-2009, Plani Strategjik i Punes se Institutit 2006-2009, Broshura e ITAP “ Trajnim ne pershtatje me nevojat reale”, si edhe jane pasqyruar aktivitetet kryesore te zhvilluara per vitin 2006. Web-site permban material mbi dy paketat e medha trajnuese si edhe informacion te abdejtuar mujor per trajnimet e ofruara. Ne kete faqe gjendet edhe informacion mbi partneret dhe donatoret e Institutit.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Ne vemendjen tone eshte perditeseimi i faqes se internetit me materiale trajnuese dhe permbledhese per cdo program apo kurs trajnimi. Te interesuarit, per me shume informacion mbi permbajtjen e ketyre programeve apo kurseve, kane ne dispozicion adresen e-mail-it : itap@itap.gov.al, ku mund te drejtojne edhe kerkesat per nevojat e tyre.

Publikime

Me mbeshitetjen financiare te Bashkimit European, (KE Kontrakt Nr. 89771 – Projekti “Inkurajimi i Reformes ne Sistemin e Sherbimit Civil ne Shqiperi”, Komponenti ITAP) u mundesua publikimi “**Trajnim ne pershtatje me nevojat reale**”, i hartuar nga Instituti. Ky publikim pasqyron veprimtarine korrente e Institutit ; ne menyre te vecante veprimtaria trajnuese e tij. Broshura, ne 32 faqet e saj, ne dy gjuhe: shqip dhe anglisht, synon te beje te njohur informacionin e nevojshem per rolin dhe zhvillimet kryesore te Institutit te Trajnimit te Administrates Publike. Me qellim qe ky informacion te percillet tek te interesuarit , broshura u shpernda falas ne te gjitha institucionet ,agjensite dhe klientet e interesuar, vendas dhe te huaj, dhe gjithashtu ,materiali perkates u pasqyrua ne web-site e Institutit www.itap.gov.al ,per nje publik me te gjere.

Konferenca e Pare Rajonale “Praktikat me te mira ne Trajnimin e Administrates Publike”

Konferenca e pare rajonale per praktikat me te mira ne Trajnimin e Administrates Publike ishte aktiviteti me i rendesishem i Institutit per vitin 2006.

Ne Konferencë **u prezantuan praktikat më të mira dhe risive në fushën e trajnimit të administratës publike.**

Zhvillimi i kësaj konference synoi te sherbente edhe si një **platformë e pervoje e parë** për organizimin e konferencave të tjera, për çështje të ndryshme që kanë të bëjnë me reformat dhe zhvillimet në administratën publike shqiptare .

Konferenca përfshiu jo vetëm praktikat më të mira në Shqipëri, por edhe ne vendet e tjera te Rajonit si **Kosova, Maqedonia dhe Mali i Zi.**

Si konkluzione te kesaj konference mund te permenden :

Promovimi i vlerave të ITAP: duke qenë një mundësi për Institutin për të promovuar praktikat më të mira të aritura deri tani në fushën e trajnimit si edhe për të marrë opinionin e pjesëmarrësve për zhvillime të metejshme.

Shkëmbim vlerash dhe informacioni: duke u mundësuar grupeve të ndryshme të interesit dhe përfaqësuesve të tyre, të diskutojnë në lidhje me zhvillimet dhe pengesat që hasin në punë në fushën e trajnimit të administratës publike, me qëllim zhvillimin e kapaciteteve sipas funksioneve specifike.

Sensibilizim: Një numër i konsiderueshëm drejtuesish dhe nëpunës të sektorit publik ndërjegjësohen në lidhje me rëndësinë e trajnimit në punën e tyre të përditshme dhe në shërbim të realizimit të detyrave që rrjedhin nga procesi i integritimit të Shqipërisë në BE.

Zhvillim njohurish: Njëpërmjet praktikave më të mira dhe shqyrtimit me kujdes të tyre punonjësit publikë marrin njohuri mbi përgjegjësitë e tyre dhe mënyrave për t’i përmbushur ato.

Zhvillimi i bashkëpunimit me Institucionet homologe në Rajon: Shkëmbimi i eksperiencave në fushën e trajnimit të Administratës Publike do të ndikojë njëherazi në bashkëpunime të mëtejshme midis institucioneve homologe në Rajon .

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Bashkepunimi nderkombetar

-Me Institutin Kosovar per Administrate Publike

Ne kuader te bashkepunimit midis Institutit tone te Trajnimit te Administrates Publike dhe Institutit Kosovar per Administrate Publike, nje perfaqesi e Institutit Kosovar per Administrate Publike zhvilloi nje vizite pune ne Institut. Pas takimeve te ndryshme ne Institut, koleget nga Kosova ndoqen edhe disa seanca trajnimi, si: ne kursin e trajnimit “Programi i Zhvillimit FunkSIONAL”, ne kursin “Ceshtje te Etikes dhe Konfliktit te Interesit ne Administraten Publike “etj. Ne takimet e zhvilluara, nder te tjera u theksua nevoja per te rritur bashkepunimin ne fusha konkrete si: ANT, e_government , shkembimi i informacionit dhe eksperiencave, ne menyre qe te rriten shkembimet nderinstitucionale, cka do te sillte perfitime reciproke dhe rritjen e autoritetit te Instituteve tona ne Rajon dhe me gjere . Delegacioni i IKAP mori pjese ne Konferencen rajonale praktikant me te mira ne trajnimin e administrates Publike.

- Kontakte te reja

U vendosen kontakte te reja edhe me institucione te tjera ne fushen e administrimit dhe trajnimit te administrates publike , si:

-Agjensia e Administrates Publike – me qender ne Shkup, Maqedoni .

-Autoriteti i Menaxhimit te Burimeve Njerezore – Podgorice , Mali i Zi

Perfaqesues te ketyre institucioneve moren pjese ne Konferencen Rajonale te 16 Dhjetorit dhe shprehen gadishmerine per thellimin e bashkepunimit ne te ardhmen midis institucioneve tona .

-Konferenca e 14-te vjetore e NISPAcee

Ne datat 11-13 Maj 2006, ne Ljubljane, Slloveni, zhvilloi punimet Konferenca e 14-te vjetore e NISPAcee me teme: “Administrata Publike dhe Politikate Publike ne Europe & Euroazi, Per profesionalizem, Paanesi dhe Transparence”, organizuar ne bashkepunim me Fakultetin e Administrimit te Universitetit te Ljubljanes.

Ne konference, ku moren pjese institucione dhe individe anetare te NISPAcee-se, perfaqesues nga vende te ndryshme te Europes jug- lindore dhe te Euroazise, mori pjese edhe Pergjegjesja e QTP te Institutit.

Bashkepunim ne projekte:

-Programi CARDS 2003, Projekti “Mbeshtetje per Reformen e Sherbimit Civil ne Shqiperi”.

Ne periudhen Janar-Mars 2006, stafi i Institutit bashkepunoi ngushte me stafin e projektit “Mbeshtetje per reformen e sherbimit civil ne Shqiperi”, per realizimin e programeve dhe zhvillimin e disa trajnimeve ne tematikat specifike si: “Reforma ne Sistemin e Pagave ne Shqiperi”, “Menaxhimi i Performances” , “Sistemi i Rekrutimit” etj. Produktet e perftuara nga ky bashkepunim tashme jane ne perdorim te Institutit dhe do te sherbejne ne aktivitetet e ardheshme trajnuese per keto tematika.

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

- Projekti “Menaxhimi i Pergjithshem Institucional” me SIDA dhe UNDP.

Ne periudhen Janar – Mars 2006, u zhvilluan edhe 3 kurset permbylles te Programit “ Menaxhimi i Pergjithshem Institucional”, duke perfunduar ciklin e 8 kurseve te trajnimit te parashikuar ne kuader te ketij Projekti, te mbeshtetur financiarisht nga SIDA dhe UNDP, ku u trajnuan 167 menaxhere publike ,kryesisht te nivelit te mesem.

Ne nje kurs u trajnuan vete stafi i ITAP per zhvillimin e kapaciteteve menaxhuese.

Instituti perfitoi edhe kurrikulen perkatese te cilen, pas rishikimit te rekomanduar ne Raportin e Vleresimit te Projektit do ta perfshije ne programet ardhshme te trajnimit .

Projekti mundesoi edhe nje vizite studimore ne France, me stafin e Institutit..

- Projekti Cards 2004 ” Mbeshtetje per Zhvillimin e ITAP”.

Ne vijim te perpjekjeve dhe interesimit per zbatimin e Projektit per Rinovimin dhe paisjen e nderteses se re te Institutit ,parashikuar ne Programin CARDS 2004, u sigurua se pari dokumenti qe verteton pronesine e godines dhe trruallit perreth, ne fillim te muajit Mars 2006.

Ne fund te muajit Maj 2006, u sigurua edhe Gen-Plani i azhornuar I prones nga Bashkia Tirane dhe u siguruan nje sere dokumentesh dhe lejesh te nevojshme per miratimin e Lejes se Ndertimit per rinovimin e nderteses, qe zyrtarisht u be e njohur ne Janar 2007.

Miratimi i Lejes se ndertimit mundesoi edhe celjen e procedurave te tenderimit per rinovimin e nderteses, me fonde te vena ne dispozicion nga Delegacioni i Komisionit European ne Tirane. Gjithashtu ne vemendje eshte e dhe sigurimi i fondeve te nevojshme per detyrimet financiare per taksat e ndikimit ne infrastrukture dhe TVSH e rimbursueshme, te cilat jane detyrime te Institutit si perfituesi i ketij objekti.

Angazhimet e Institutit ne realizimin e ketij projekti vazhdimisht jane konsultuar me perfaqesine e Delegacionit European ne Tirane, Studion IPROPLAN dhe institucionet perkates.

- Kurse te gjuhes frenge per Administraten Publike

Ne bashkepunim me Ambasaden franceze dhe Aleancen Franceze ne Tirane , filloi dhe po zbatohet nje projekt mbi “ Kurse te gjuhes frenge per Administraten Publike Shqiptare “. Per kete qellim u ngriten **10** grupe ne ministri te ndryshme , me rreth **110** pjesmares.

- Me Qendren per Zhvillimin Demokratik te Institucioneve dhe USAID

Edhe kete vit ka vijuar bashkepunimi me Qendren per Zhvillimin Demokratik te Institucioneve (QZHDI) dhe USAID,ne kuader te Projektit “E Drejta e Informimit ne Administraten Publike”. Ne **8** kurse trajnimi qe u zhvilluan ne periudhen Maj – Korrik 2006 , u trajnuan **111** nepunes nga administrata qendrore dhe vendore.

- Me Shoqaten Shqiptaro - Amerikane per Tregti dhe Zhvillim / per prokurimin publik ne adminstraten vendore

Instituti bashkepunoi ne Projektin” Ngritja e nje grupi ekspertesh per prokurimin publik per trajnim dhe asistence ne fushen e prokurimit publik ne nivel te pushteti vendor” , me Shoqaten Shqiptaro-Amerikane per Tregeti dhe Zhvillim, qe realizoi aktivitetin:

–Trajnim i zgjeruar i grupit te eksperteve vendore ne fushen e prokurimit publik zhvilluar ne dy faza :

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

- Trajnimi i Trajnereve (te cilet jane eksperte te fushes se prokurimit publik ne pushtetin vendor),
- Trajnim mbi konceptet bashkekohore te prokurimit publik vendor.

- Me Projektin CARDS per AFP2

Eshte bashkepunuar me njesine e projektit CARDS 2004 per "Arsimin dhe formimin Profesional 2" per komponentin : " Core Competency Training 2007" , i cili synon rritjen e aftesive te rreth 200 nepunesve civile qe operojne ne fushen e Aresimit dhe Formimit Profesional nga Ministria e Punes, Ceshtjeve Sociale dhe Shanseve te Barabarta, Ministria e Aresimit dhe Shkences, agjensite e specializuara dhe partneret e perfshire ne Keshillin Kombetar per AFP.

Gjate periudhes Tetor – Dhjetor 2006 u punua per zgjedhjen e trajnereve dhe hartimin e kurrikulave perkatese per modulet:

-Zhvillimi ekonomik dhe Roli i AFP

-Tregu i punes dhe AFP

-AFP- prirjet ne Shqiperi

Trajnimi ne lidhje me to do te filloje ne fillim te vitit 2007 dhe do te zhvillohet ne qytetet Tirane ,Durres,Elbasan,Shkoder, Vlore dhe Korce .

Per zbatimin e ketij projekti eshte firmosur ne 12 Tetor 2007 nje Marreveshje midis ITAP dhe GOPA WORLDWIDE CONSULTANTS, kompania zbatuese e projektit CARDS per AFP 2 ne Shqiperi dhe deri tani bashkepunimi eshte i kenaqshem .

Zhvillimi i kapaciteteve te stafit

Zhvillimi ne vijimesi i kapaciteteve te stafit, si nje nga objektivat kryesore dhe te qenesishem te veprimtarise se Institutit eshte trajtuar edhe gjate kesaj periudhe me perparesi dhe ka shenuar disa rezultate te dukshme.

Keshtu, pjesemarrjet ne trajnime te ndryshme, ne perputhje me pozicionet dhe pergjegjesite qe zhvillohen kane permiresuar aftesite dhe shkathtesite profesionale te punonjesve te Institutit. Nga ana tjeter, bashkepunimet me organizata vendase dhe te huaja, shkembimet e ndersjella te pervojave, vizitat e ndryshme studimore,pjesemarrjet aktive ne konferenca, seminare ,workshop-e,shkembimet e perhershme te informacionit edhe nepermjet literatures dhe botimeve bashkekohore ne fushen e administrimit publik, kane ndikuar gjithashtu edhe ne rritjen e kultures se punes, si kusht per zhvillimin si duhet te pergjegjesive dhe kompetencave ne pozicionin e punes.

Ne kete drejtim permendim:

-Pjesemarrje aktive ne hartimin e Planit te Trajnimit 2006-2008 si edhe Planit Strategjik te Institutit 2006-2009.

-Trajnim i stafit te menaxhereve te Institutit per zhvillimin e trajnimit " *Perdorimi i Manualit te Analizes se Nevojave per Trajnim*", manual i cili eshte nje nga perfitimet e realizuara ne kuader te projektit " Inkurajimi i Reformes ne Sistemin e Sherbimit Civil ne Shqiperi".

- Pjesemarrje ne hartimin dhe zbatimin e projektit ne bashkepunim me Shoqaten Shqiptare – Amerikane te Tregtise dhe Zhvillimit, "mbi trajnimin e nje grupi ekspertesh ne ceshtjet e prokurimit publik".

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

-Pjesemarrje ne Projektin “Hartimi i nje manuali trajnimi mbi “Konflitin e Interesave ne AP”, i cili synon pervec hartimit te manualit te trajnimit edhe trajnimit e nje grupi trajneresh.

- Pjesemarrje ne projektin CARDS “Mbeshtetje per Sistemin e Prokurimeve Publike”; ne nivel vendimmarres (Drejtori i Institutit eshte anetar i Komitetit Drejtues te Projektit), ne nivel konsultativ (nje menaxher eshte anetar i Forumit perkates). Nje menaxher u certifikua si trajner per ceshtjet e prokurimit publik.

-*Vizite studimore* e pjesetareve te stafit menaxhues te Institutit ne nje nga qendrat me te njohura te trajnimit ne administraten publike ne Europe, ENA ne France.

Kjo vizite studimore sherbeu per zhvillimin e aftesive ne keto drejtime:

- Zhvillim kurrikulash ne te gjitha fushat e trajnimit per administraten publike;
- Hartim programesh te pershtatshme te trajnimit;
- Zhvillim i materialeve te trajnimit dhe metodologjise se trajnimit;
- Marketing i trajnimeve
- Impakti i trajnimeve mbi politikat e zhvillimit

Vizita studimore ne France ishte nje mundesi per tu njohur nga afer me praktika te reja dhe moderne ne fushen e trajnimit , qe zbatohen ne nje nga vendet me te zhvilluara te Europes.

- Dy menaxhere trajnimi moren pjese ne “Konferencen Rajonale te trajnereve per ceshtje te BE-se” ne Manastir (Bitola), zhvilluar nga 6-10 Dhjetor 2006. Qellimi i kesaj konference ishte bashkepunimi rajonal ndermjet grupeve te trajnereve per ceshtje te BE-se duke synuar pregatitjen e administratave te vendeve pjesmarrese per hapesiren administrative Europiane. Organizimi i konferences u realizua nga IEP Gjermani , me financim te Ministrise se Jashtme Gjermane , nepermjet InWent dhe mbeshtetje logjistike te MCET Maqedoni.

- Pjesmarrje ne ToT per minoritetet- dy menaxhere trajnimi ne kuader te projektit ”Respektimi i te drejtave te minoriteteve ne nevoje dhe promovimi i interkulturalizmit ne Shqiperi “, mbeshtetur nga UNDP-Tirane

- Pjesemarrje e menaxhereve dhe specialisteve te trajnimit ne programe zhvillimi dhe kurse te ndryshme trajnimi , si: Menaxhimi i Pergjithshem Institucional, Programi i Zhvillimit FunkSIONAL, E drejta e informimit dhe Administrata Publike” per te cilat edhe jane certifikuar.

-Gjithashtu dy menaxhere te Institutit perfunduan kualifikimin pasuniversitar ne nivelin Master ne Administrim Publik (MPA).

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Menaxhimi financiar

Instituti i Trajnimit te Administrates Publike per vitin 2006 aktivitetin ekonomiko-financiar e mbeshteti ne te ardhurat nga Buxheti i Shtetit.

Perdorimi i fondeve u be ne perputhje me Planin e Punes se Institutit dhe ne baze te udhezimit per zbatimin e Buxhetit te Shtetit per vitin 2006.

Treguesit financiar te realizuar ne vitin 2006 paraqiten ne tabelen si me poshte:

<i>Aktivitetet</i>	<i>Artikulli</i>	<i>Plani 2006 /000 lek</i>	<i>Realizimi i vitit 2006 /000 lek</i>
*Shpenzime per paga&sigurime	600+601	16.520	16.269
*Shpenzime operative	602	7.816	7.110
*Sponsorizim – NISPAcee	602	166	166
*Shpenzime per trajnim	230	10.000	8.486
TOTAL		34.502	32.031

Treguesit e realizimit ne total te planit u realizuan ne masen rreth **93 %** .

Zeri qe ka ndikuar ne uljen e perqindjes se realizimit eshte ai i shpenzimeve per trajnim (**230**) ze qe u realizua ne masen **85 %** . Kjo per keto arsye :

- 1- Nuk u realizuan disa trajnime qe i perkasin temes : “ Prezantim me administraten publike “ . Ishin planifikuar 16 trajnime me 11 dite , nga te cilat u realizuan vetem 10, sepse nuk u sigurua numri i pjesmaresve (nenpunesit e Administrates Publike ishin te rinj dhe ne periudhe prove) .Kosto e nje trajnimi duke futur vetem dy zerat kryesor salla + trajniere eshte 207 mije leke .Nga llogaritja ,duke mos bere 6 trajnime me 207 mije leke, shpenzimi i pa kryer del per shumen 1.242 mije leke .
- 2- Llogaritja e fondeve ne planin e vitit 2006 per pagese trajnieresh , eshte bere me kuotat maksimale , ne nje kohe qe jane kryer pagesa me shuma me te vogla. Kjo ka sjelle qe te kete diference midis shumave te planifikuara dhe te realizuara. Keto pagesa jane bere ne perputhje me vendimin nr 242 date 16.04.2004 duke marre parasysh rast pas rasti specifikat e secilit trajnier .

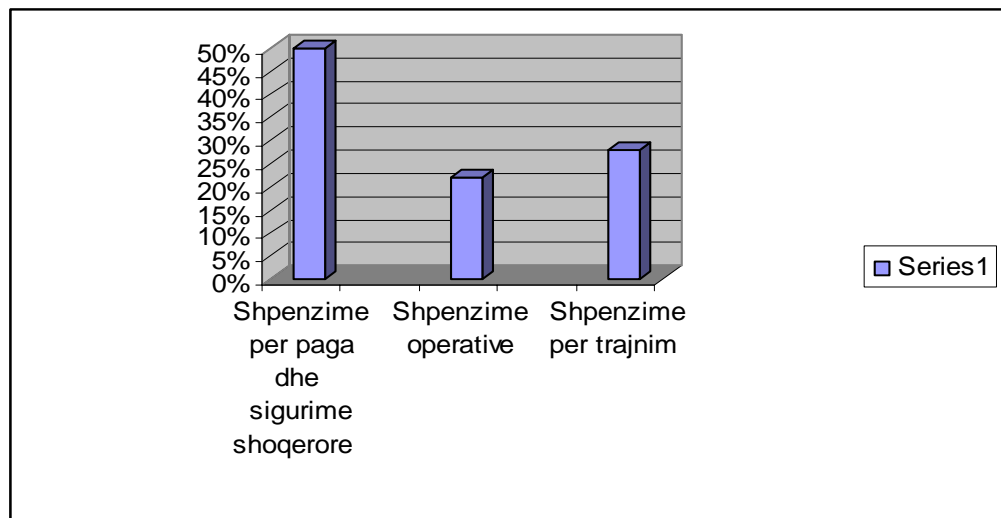
Instituti i Trajnimit te Administrates Publike

Jane bere dhe llogaritjet e pageses se sallave te trajnimit me pagesa maksimale, nderkohe qe nga tenderimi i ketij sherbimi u arrit kontraktimi me vlere me te vogel .

Po te ishin kryer dhe keto shpenzime te planifikuara ne kete ze do te kishim nje realizim te shpenzimeve ne masen 97%, duke permiresuar ndjeshem treguesit financiar.

Buxheti i shpenzuar ne total i shprehur ne perqindje sipas zerave paraqitet si me poshte:

- | | |
|--|------------|
| 1. Shpenzime per paga dhe sigurime shoqerore | 50% |
| 2. Shpenzime operative | 22% |
| 3. Shpenzime per trajnim | 28% |



Konkluzione & Rekomandime

Ne perfundim te veprimtarise vjetore(Janar – Dhjetor 2006) dalin disa konkluzione dhe sugjerohen disa rekomandime, si me poshte :

- Ne pergjithesi u realizuan objektivat dhe aktivitetet perkates, te percaktuara ne Planin e Punes 2006 dhe Kalendarin eTrajnimeve 2006*
- U rrit cilesia e sherbimit ndaj klienteve ,duke ofruar nje trajnim me afer nevojave, nepermjet identifikimit te tyre dhe ndryshimeve perkates ne konceptimin dhe zbatimin e procesit te trajnimit.*
- U rrit cilesia e materialeve trajnuese dhe procesit te trajnimit .*
- Nepunesit e administrates publike tashme ndjekin kurse trajnimi me afatgjata.*
- Trajnimi i ofruar pritet ndaj nevojave kryesore dhe eshte fokusuar ne pergatitjen e menaxhereve te te gjitha niveleve ne administraten publike dhe ceshtje qe lidhen me integrimin ne BE .*
- Konferenca Rajonale mbi praktikat me te mira ne trajnimitin e Administrates Publike nder te tjera rriti profilin e Institutit dhe nxiti bashkepunimin me institucionet homologe te vendeve fqinje.*

Por, veprimtaria vjetore e Institutit vuri ne pah edhe disa mungesa, veshtiresi dhe probleme, te cilat do t'i evidentojte dhe do t'i theksoje me mire edhe analiza qe do te organizohet per kete qellim.

Nderkohe, veme ne dukje se:

- Zbatimi i programeve trajnuese afatgjata nga paketa e pare , sollen disa veshtiresi edhe ne pjesemarrjen e nepunesve civil. Ne kete vit, per te permiresuar kete te mete, nder te tjera, po merren masa qe keto programe te shtrihen ne kohe, brenda periudhave gjashte mujore.*
- Per rritjen dhe permiresimin e komunikimit me institucionet, sidomos per sigurimin e mbarevajtjes dhe pjesemarrjes ne kurse, menaxheret do te zbatojne nje skeme te ndarjes se bere per kete qellim, nepermjet dosjes perkatese informuese dhe instruktive. Institucionet perkates do te informohen cdo muaj edhe per pjesemarrjen e nepunesve te tyre ne trajnim.*
- Per perzgjedhjen e eksperteve dhe trajnereve do te funksionojte edhe organizmi, i ngritur per kete qellim ne Institut. Se bashku me njoftimet per programin e trajnimit ne web-site-n e Institutit te jete edhe njoftimi per oferten per trajnere dhe eksperte.*
- Per kursin induction, qe i sherben nepunesve civil qe pranohen rishtazi ne administraten publike po merren masa qe te trajtohet si kurs trajnimi jashte paketave trajnuese, per shkak edhe te peshes dhe te rendesise qe ka ne procesin e pergjithshem te trajnimit.*



Instituti i Trajnimit te Administrates Publike
