



ReSPA
Regional School
of Public Administration

UDHËZUES METODOLOGJIK PËR KOSTIMIN E STRATEGJIVE QEVERITARE

Me shembuj nga Strategjitë e Reformës të Administratës
Publike

Autor

Zuhra OSMANOVIQ-PASHIQ

ReSPA activities are funded
by the European Union



Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA) është një organizatë ndërqeveritare që mbështet bashkëpunimin rajonal të administratave publike në Ballkanin Perëndimor. Aktivitetet e saj mbështeten nga Komision Evropian (KE) dhe bashkëfinancohen përmes kontributeve vjetore të shteteve anëtare të ReSPA-s. Anëtarët e ReSPA-s janë: Shqipëria, Bosnja dhe Hercegovina, Maqedonia, Mali i Zi dhe Serbia, ndërsa nëpunësit publik të Kosovës*¹ marrin pjesë në aktivitetet e ReSPA-s të financuara nga Komisioni Evropian. Qëllimi i ReSPA-s është që të mbështesë qeveritë në rajonin e Ballkanit Perëndimor që të zhvillojnë administrata publike më të mira, shërbime publike dhe sisteme të përgjithshme të qeverisjes për qytetarët dhe bizneset e tyre dhe t'i përgatisë ata për anëtarësim në Bashkimin Evropian.

NJOFTIM LIGJOR

Ky dokument është përgatitur me ndihmën financiare të Bashkimit Evropian. Përmbajtja e këtij dokumenti në asnjë rast nuk mund të konsiderohet se pasqyron qëndrimet e Bashkimit Evropian.

Pikëpamjet e shprehura në këtë botim janë ato të autorit dhe nuk pasqyrojnë detyrimisht pikëpamjet zyrtare të Shkollës Rajonale të Administratës Publike në këtë temë.

Shkolla Rajonale e Administratës Publike dhe cilido person që vepron në emër të saj nuk janë përgjegjës për shfrytëzimin respektivisht përdorimin e informatave që përmban ky botim. Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA) nuk është përgjegjëse për faqet e jashtme të internetit të përmendura në këtë botim.

E DREJTA E AUTORIT

© Regional School of Public Administration, 2018.

Ky botim është pronë e ReSPA-s. Ndalohej çdo ribotim apo përdorim i pa autorizuar i këtij materiali.

KONTAKT

Shkolla Rajonale e Administratës Publike
Branelovica P.O. Box 31,
81410 Danilovgrad,
Mali i Zi
Telefon: +382 (0)20 817 200
Internet (Faqja e internetit): www.respaweb.eu
E-mail (Kutia postare Elektronike): respa-info@respaweb.eu

¹ * Ky përcaktim është pa paragjykim ndaj qëndrimeve mbi statusin dhe është në përputhje me Rezolutën 1244 të Këshillit të Sigurimit të OKB-së dhe Opinionin Këshillëdhënës të ICJ mbi Deklaratën e Pavarësisë të Kosovës

Parathënie

*Nga znj Ratka Sekulović
Drejtoresha e ReSPA-s*

Realizimi i ndonjë programi apo strategjie qeveritare kërkon burime adekuate dhe kushton para. Për të realizuar programet dhe strategjitë në mënyrë efektive, institucionet përgjegjëse duhet të dinë kostot që kanë të bëjnë me realizimin e tyre. Përveç kësaj, qeveria kërkon informacione të besueshme të kostos për të vlerësuar ndikimin financiar të strategjisë në buxhet dhe për të siguruar menaxhim efikas të fondeve publike. Sigurimi i informacionit mbi kostot gjithashtu forcon cilësinë e dokumenteve strategjike, si dhe transparencën dhe llogaridhënien menaxheriale në sektorin publik në tërësi. Sidoqoftë, në praktikë ne shpesh hasim dështimet në realizim respektivisht implementim dhe tejkalimet e buxhetit që rezultojnë nga strategjitë e dobëta të kostos në sektorë të ndryshëm.

Kostimi i strategjive qeveritare nënkupton vlerësimin e burimeve fizike të nevojshme për realizimin e tyre (punë, materiale, shërbime, zërat e kapitalit), dhe vlerësimin e këtyre burimeve në terma monetar. Si i tillë, kostimi është një pjesë integrale e procesit të planifikimit strategjik, dhe vlerësimet e kostos janë pjesë e planeve të veprimit që mbështesin realizimin e strategjisë. Kostimi është hapi i parë dhe më i rëndësishëm në ciklin e menaxhimit financiar të strategjisë dhe gjithashtu pjesa më e rëndësishme e vlerësimit të ndikimit fiskal të strategjisë.

Përmes njohjes të rëndësisë të kostimit të duhur të strategjive qeveritare, dhe në bazë të konsultimeve me përfaqësuesit e qeverive dhe donatorëve, ReSPA ka vendosur që të hartojë këtë Udhëzues. Udhëzuesi ofron udhëzime të standardizuara metodologjike për kostimin e strategjive qeveritare duke u bazuar në plane të veprimit të hartuara më parë ose në dokumente të ngjajshme operative. Ai përshkruan procesin e standardizuar të kostimit që është i zbatueshëm për çdo program apo strategji qeveritare dhe ilustron këtë duke përdorur shembuj të bazuar në Strategjitë e Reformën të Administratës Publike (PAR; shqip RAP-së) të vendeve në rajon. Mjeti për llogaritjen e kostos që është siguruar në një dokument të veçantë mundëson përdorim të lehtë dhe efikas të Udhëzuesit.

ReSPA beson fuqishëm se ky Udhëzues do të rritet sërish rëndësinë e kostimit në procesin e hartimit të politikave qeveritare dhe proceseve të planifikimit strategjik, dhe do të ofrojë një referencë të vlefshme për ushtrimet e kostimit në strategjitë e ardhshme në vende dhe sektorë të ndryshëm. Kam kënaqësinë e veçantë të shoh se ky Udhëzues përpunon tema relativisht komplekse në mënyrë që të mund të kuptohet dhe zbatohet lehtë nga të gjithë nëpunësit civil pavarësisht profesionit të tyre. Dëshiroj që të shpreh mirënjohjen time për autorin për punën e madhe dhe vlerësimin tim për të gjithë palët e interesuara që kanë dhënë kontribut të vlefshëm për këtë dokument.

Tabela e përmbajtjes

SHKURTESAT	7
HYRJE	1
1.1. Përshkrimi i problemit	1
1.2. Objektivat.....	2
1.3. Fushëveprimi	3
1.4. Qasja metodologjike	4
1.5. Struktura dhe përmbajtja	5
2. KOSTOT DHE KOSTIMI.....	6
2.1. Përkufizimi i dhe konceptete e Kostos	6
2.1.1. Përkufizimi	6
2.1.2. Kostot financiare dhe ekonomike	6
2.1.3. Këndvështrimi i kostos	7
2.1.4. Objektet e kostos dhe Faktorët e kostos	8
2.2. Klasifikimet e kostos	9
2.2.1. Zërat e kostos.....	9
2.2.2. Klasifikimi i buxhetit	9
2.2.3. Kostot kapitale dhe periodike	10
2.2.4. Kostot e plotë dhe inkrementale (shtesë).....	10
2.2.5. Kostot totale, mesatare dhe marginale	11
2.2.6. Kostot fikse, varibile dhe mikse	12
2.2.7. Kostot direkte dhe indirekte	13
2.3. Kostimi.....	14
2.3.1. Përkufizimi dhe rëndësia	14
2.3.2. Aplikimi i analizave të kostos.....	15
2.3.3. Parimet kryesore	15
2.4. Metodatat e kostimit	17
2.4.1. Kostimi nga poshtë - lartë	17
2.4.2. Kostimi nga lartë - poshtë apo kostimi parametrik	19
2.4.3. Kostimi sipas analogjisë	20
2.4.4. Mendimi i ekspertëve	20
2.4.5. Përparësitë dhe mangësitë e metodave të ndryshme	20
3. UDHËZUESI NË PROCESIN E KOSTIMIT	23
3.1. Pasqyra e procesit të kostimit.....	23
3.2. Përkufizimi i qëllimit dhe objektivave	24
3.2.1. Udhëzimet e përgjithshme.....	24
3.2.2. Shembujt e RAP-së	25
3.3. Përkufizimi i fushëveprimit.....	26
3.3.1. Udhëzimet e përgjithshme.....	26
3.3.2. Shembujt e RAP-së	29
3.4. Zhvillimi (hartimi) i planit të kostimit.....	32
3.4.1. Udhëzimet e përgjithshme.....	32
3.4.2. Shembujt e RAP-së	33
3.5. Identifikimi i objekteve të kostos	35
3.5.1. Udhëzimet e përgjithshme.....	35
3.5.2. Shembujt e RAP-së	37
3.6. Përzgjedhja e metodave të kostimit.....	40

3.6.1.	Udhëzimet e përgjithshme.....	40
3.6.2.	Shembujt e RAP-së	43
3.7.1.	Hartimi i planit për menaxhimin e të dhënave	47
3.7.2.	Udhëzimet e përgjithshme.....	47
3.7.3.	Shembujt e RAP-së	50
3.8.	Vlerësimi i kërkesave të burimeve	51
3.8.1.	Identifikimi i llojeve të burimeve.....	51
3.8.2.	Vlerësimi i sasive të burimeve	53
3.8.3.	Shembujt e RAP-së	55
3.9.	Caktimi i vlerave monetare tek burimet	58
3.9.1.	Qasjet e përgjithshme të matjes të kostos	58
3.9.2.	Vlerësimi i kostos të zërave të ndryshëm	62
3.9.3.	Alokimi i shpenzimeve të regjisë (shpenzimeve indirekte totale)	66
3.9.4.	Implikimet e planifikimit afatgjatë.....	68
3.9.5.	Kostimi ekonomik – Aspektet kryesore	69
3.9.6.	Shembujt e RAP-së	70
3.10.	Prodhimi dhe verifikimi i vlerësimeve të kostos	79
3.10.1.	Udhëzimet e përgjithshme.....	79
3.10.2.	Shembujt e RAP-së	82
3.11.	Përdorimi i informacionit të kostos.....	82
3.11.1.	Udhëzimet e përgjithshme.....	82
3.11.2.	Shembujt e RAP-së	84
SHTOJCAT.....		87
Shtojca 1 – Referencat.....		88
Shtojca 2 – Palët e interesuara që janë konsultuar		90
Shtojca 3 – Mjeti për Llogaritjen e Kostos (e ofruar në një dokument të veçantë MS Excel) ..		93

SHKURTESAT

BiH	Bosnia dhe Herzegovina
DEU	Delegacioni i Bashkimit European
EC	Komisioni European
FIA	Vlerësimi i Ndikimit Fiskal
HRM	Menaxhimi Burimeve Njerëzore
HRMIS	Sistemi Informativ i Menaxhimit të Burimeve Njerëzore
IPA	Instrumenti për Ndihmë Para Anëtarësimit
LSG	Njësia e Vetëqeverisjes Lokale
MoF	Ministria e Financave
MPALSG	Ministra e Administratës Publike dhe Vetëqeverisjes Lokale e Republikës së Serbisë
OECD	Organizata për Bashkëpunim European dhe Zhvillim
PAR	Reforma e Administratës Publike
PARCO	Zyra e Koordinatorit të Reformës së Administratës Publike në Bosnjë dhe Hercegovinë
PFM	Menaxhimi i Financave Publike
SBS	Mbështetje për Sektorin e Buxhetit
Sida	Agjencia Suedeze për Zhvillim Ndërkombëtar
SIGMA	Mbështetje për Përmirësim në Qeverisje dhe Menaxhim
UNDP	Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim
WB	Ballkani Perëndimor

HYRJE

1.1. Përshkrimi i problemit

Realizimi i strategjive të PAR-it (shqip RAP-së) në vendet e Ballkanit Perëndimor (BP) është penguar rëndë si rezultat i koston të tyre joadekuate. Këto strategji shpesh nuk janë të mbështetura në plane veprimi të zhvilluara mirë dhe me kosto të duhur, të cilat tregojnë fondet e duhura për realizimin e programeve dhe aktiviteteve, si dhe burimet financiare. Mungesa e kornizave financiare të duhura është gjithashtu karakteristikë e strategjive qeveritare. Kjo rezulton në ulje të efikasitetit dhe efektivitetit dhe përfundimisht dështime në realizim. Ajo gjithashtu ka ndikim negativ në disiplinën e përgjithshme fiskale sepse buxhetet ndikohen nga rritja e papritur e shpenzimeve apo në ulje të të ardhurave që shkaktohen nga realizimi i programeve me kosto të ulët.

Një nga shkaqet e kostimit jo të duhur të strategjive qeveritare është mungesa e kapaciteteve institucionale për zhvillimin dhe implementimin e kornizave të qëndrueshme financiare, duke përfshirë kapacitetet për vlerësimin e koston, përkufizimin dhe vendosjen e mekanizmave funksional të financimit, dhe monitorimi financiar dhe vlerësimi. Problem paraqet edhe mungesa e koordinimit mes palëve të interesuara. Natyra ndërsektoriale e strategjive kërkon përfshirjen e një numri të palëve të interesuara në procesin e krijimit dhe implementimit të tyre, duke përfshirë edhe institucione qeveritare dhe donatorët. Raporti mes këtyre palëve të interesuara dhe roli dhe përgjegjësitë e tyre janë shpesh të paqarta. Një analizë më e kujdesshme e ciklit të politikbërjes qeveritare tregon se problemi është në të vërtetë më kompleks dhe ka të bëjë me cilësinë e pamjaftueshme të zhvillimit të politikave dhe sistemeve dhe proceseve të planifikimit strategjik në përgjithësi. Kostimi është vetëm një nga elementet e këtyre sistemeve dhe cilësia e tij varet nga cilësia e elementeve tjerë të ndërlidhur, duke përfshirë kryesisht planifikimin e programeve dhe aktiviteteve.

Një nga pengesat kryesore të kostimit të duhur strategjik është mungesa e udhëzimeve të shkruara të ofruara nga qeveritë ose organizatat ndërkombëtare. Anëtarët e ReSPA-s dhe Kosova* kanë miratuar ose janë në proces të hartimit të rregullores për planifikim strategjik si dhe realizimin e vlerësimit të ndikimit fiskal (FIA; shqip VNF), që përkufizon kërkesat në lidhje me procesin e planifikimit strategjik, strukturën dhe përmbajtjen e dokumenteve strategjik, dhe vlerësimin e ndikimit fiskal të tyre. Kjo rregullore gjithashtu përkufizon kërkesat për kostim, si një ndër elementet kryesor për planifikim strategjik dhe VNF. Megjithatë, ofron pak apo aspak udhëzime se si duhet të organizohet procesi i kostimit, cilat hapa specifik duhet të ndërmerren, cilët palë të interesuara duhet të përfshihen dhe cilët burime të të dhënave të konsultohen, apo cilat metoda të kostimit duhet të zbatohen dhe si.

Duke njohur këtë problem, disa studime të realizuara nga ReSPA kanë rekomanduar hartimin e udhëzimeve metodologjike të standardizuara për kostim strategjik². Konkretisht, dokumenti

² <http://www.respaweb.eu/11/library#respa-publications-2016-7>

analitik për menaxhimin e procesit të realizimit të strategjive të RAP-së në anëtarët e RESPA-s vë në dukje se “...një nga barrierat më të përhapura në realizimin e RAP-së është mospërfshirja e planifikimit sektorial dhe planifikimit financiar afatmesëm dhe mungesa e metodologjisë relevante për këtë proces” dhe rekomandon RESPA-n të forcojë modelet për menaxhim të strategjive duke *“hartuar doracak specifik, duke përfshirë doracakun e kostimit të strategjive sektoriale”*. Optimizimi i Administratës Publike në Rajonin e Ballkanit Perëndimor vë në dukje se një ndër dobësitë kryesore të procesit në administratën publike është *“mungesa e përputhshmërisë respektivisht konistencës në planifikimin sektorial dhe planifikimit afatmesëm financiar dhe mungesa e metodologjisë relevante për këtë proces”* dhe rekomandon ReSPA-n dhe anëtarët e saj për të krijuar një metodologji të unifikuar për përgatitjen e strategjive sektoriale që përfshin kostimin e aktiviteteve për realizimin e strategjive sektoriale. Një nga mënyrat e propozuara të bashkëpunimit është përgatitja e udhëzimeve kombëtare dhe rajonale. Nevoja për udhëzime të shkruara metodologjike për kostimin e strategjive të RAP-së është theksuar edhe nga përfaqësuesit e vendeve të ReSPA-s dhe Kosovës* në takimin e rrjetit të RAP-së të organizuar nga ReSPA në Janar të vitit 2017.

1.2. Objektivat

Qëllimi i këtij Udhëzuesi është që të kontribuojë në hartimin e një kornize financiare më të mirë për implementimin e strategjive qeveritare në anëtarët e ReSPAs dhe në Kosovë. Kjo pritet që të arrihet duke ofruar udhëzime metodologjike të standardizuara për strategjitë e kostimit në përgjithësi dhe për strategjitë e RAP-së në veçanti. Zbatimi i këtyre udhëzimeve duhet të kontribuojë në krijimin e vlerësimeve më të qëndrueshme, të besueshme dhe të verifikueshme të kostos që mund të shërbejnë si bazë për implementimin efektiv dhe efikas të strategjisë dhe për planifikimin e mbështetjes nga qeveria dhe donatorët.

Përmirësimi i cilësisë të informacionit të kostos pritet që të kontribuojë në cilësinë e dokumenteve strategjike dhe të letësojë procesin e VNF-së të tyre, duke forcuar disiplinën e përgjithshme fiskale dhe menaxhimin e buxhetit. Përmirësimi i kostimit të strategjive të RAP-së në veçanti duhet të mundësojë harmonizimin e tyre me Parimet e Administratës Publike të publikuara nga SIGMA, që shërbejnë si “e arritur juridike e butë (*acquis* i butë)” për RAP-së³. Këto parime ndër të tjera kërkojnë që të sigurohet qëndrueshmëria financiare e strategjive RAP-së dhe të përkufizohen kërkesat kryesore që qeveritë duhet të përmbushin në këtë fushë.

Sigurimi i informatave të besueshme për kërkesat e financimit për implementimin e programeve dhe aktiviteteve në dokumentet strategjike dhe operative gjithashtu do të rrisë transparencën e shpenzimeve publike. Kjo do forcojë llogaridhënien menaxheriale për rezultatet e arritura me fondet e qeverisë dhe donatorëve, duke kontribuar për kontrolla më të mira financiare të brendshme dhe llogaridhënien e përgjithshme të sektorit publik.

³ Parimet e Administratës Publike, SIGMA (Mbështetje për Përmirësim në Qeverisje dhe Menaxhim). Sigma është një iniciativë e përbashkët e OECD-së dhe BE-s që ka për qëllim të përforcojë themelet për përmirësimin e qeverisjes publike

1.3. Fushëveprimi

Ky Udhëzues fokusohet te kostimi si një ndër elementet e ciklit të menaxhimit financiar të strategjisë. Në fazën e planifikimit të strategjisë, caktohen kostot për aktivitetet dhe burimet dhe identifikohen mekanizmat e financimit. Në fazën e implementimit (zbatimit), fondet alokohen sipas prioriteteve dhe menaxhohet boshllëku financiar. Bëhet monitorimi i shpenzimeve kundrejt planit dhe vlerësohet vlera e arritur për paratë e shpenzuara. Këto elemente tjera të menaxhimit financiar të strategjisë (dmth. prioritizimi i programeve dhe aktiviteteve duke bazuar në kostot e tyre, identifikimi i burimeve dhe mekanizmave të financimit, menaxhimi i boshllëkut financiar, monitorimi financiar, raportimi dhe vlerësimi) nuk trajtohen në detaje në këtë Udhëzues. Megjithatë, sipas rastit, ofrohen udhëzimet e kostimit duke marr parasysh implikimet e mundshme në këto çeshtje.

Udhëzimet e kostimit të parapara në këtë dokument bazohen në supozimin se një plan veprimi i cilësisë të lartë që tregon programet, aktivitete, afatet kohore dhe përgjegjësitë e implementimit, është hartuar që të mbështesë implementimin e strategjisë. Rrjedhimisht, Udhëzuesi nuk është i përshtatshëm për strategjitë e kostimit që nuk mbështeten nga një plan veprimi apo dokument operativ të ngjajshëm.

Udhëzuesi ofron udhëzime të përgjithshme për kostimin e strategjive qeveritare, si dhe udhëzime plotësuese për kostimin e strategjive të RAP-së. Të dyja janë shumë të standardizuara dhe nuk llogarisin dallimet midis sektorëve apo shteteve. Kostimi i strategjive të RAP-së ndikohet nga dallimet në mes strukturës institucionale të shteteve, kornizës strategjike, si dhe aranzhimet e implementimi për RAP-së, dhe proceseve dhe sistemeve të përgjithshme për menaxhim të buxhetit të shteteve. Dallimet në mes fushave funksionale të RAP-së paraqesin një sfidë shtesë. Këto dallime ilustrohen duke përdor shembuj specifik për shtetet. Për të pëmbushur kërkesat e veçanta të shteteve të caktuara, nuk jepen direktiva por opsione me qëllim që të trajtohen çeshtje të caktuara. Gjithashtu trajtohen disa çeshtje më të sofistikuara.

Udhëzimet për kostimet të strategjive të RAP-së përputhen me ata që janë paraparë nga SIGMA, dhe i plotësojnë ato duke trajtuar çeshtje plotësuese relevante dhe duke dhënë shembuj. Ato gjithashtu përputhen me metodologjitë ekzistuese të shteteve për VNF dhe planifikimin strategjik të përfshirë në rregulloren përkatëse, dhe i plotësojnë ata duke ofruar udhëzime të hollësishme mbi procesin e kostimit dhe llogaritjen e kosos.

Publiku i synuar me këtë Udhëzues janë të punësuarit në institucione qeveritare që janë përgjegjës për koordinimin dhe për realizimin e procesit të kostimit të strategjisë. Kjo përfshin personelin financiar të cilët kanë njohuri përkatëse në këtë fushë, si dhe ekspertët teknik që nuk kanë domosdoshmërisht profesion dhe njohuri financiare. Për të mundësuar zbatimin praktik të Udhëzuesit nga publiku i synuar, së pari shpjegohen konceptet teorike, të pasuara me udhëzimet praktike dhe shembujt për realizimin respektivisht kryerjen e procesit të kostimit.

1.4. Qasja metodologjike

Procesi i përgatitjes të Udhëzuesit përfshiu disa faza, duke përfshirë hulumtimin, konsultimin me palë të interesuara, hartimin dhe finalizimin e dokumentit duke u bazuar në reagimet e palëve të interesuara.

Hulumtimi u fokusua në analizimin e literatures përkatëse shkencore, akademike dhe jo-akademike si dhe rregulloret përkatëse dhe dokumentet e RAP-së të anëtarëve të ReSPA-s dhe Kosovës*. Lista e dokumenteve të referencës është dhënë në Shtojcën 1- Referencat. Kërkimi në internet i literatures në dispozicion, duke përfshirë bazën e të dhënave të disa organizatave që ndajnë praktikën më të mirë, dhanë shumë pak dokumente hulumtuese apo udhëzime për kostimin e strategjive qeveritare. Nuk u gjetën hulumtime specifike lidhur me RAP-së apo udhëzime në lidhje me kostimin. Disa udhëzime për kostimin e shërbimeve specifike qeveritare apo lloje të projekteve janë analizuar nga këndvështrimi i qasjes të përgjithshme ndaj procesit të kostimit.

Analiza e informacionit financiar në strategjitë e RAP-së, planet e veprimit dhe raportet e zbatimit të Anëtarëve të ReSPA-s dhe Kosovës* treguan dallime mes shteteve. Disa nga këto dokumente përmbajnë shumë pak apo aspak informata financiare, ndërsa të tjerat ofrojnë informata gjithëpërfshirëse për kërkesat e burimeve, kostot dhe burimet financiare. Në përgjithësi cilësia dhe gjithëpërfshirja e informatave të kostos nuk është në nivel të lartë. Vlerësimet e kostos janë shpesh jo të plota apo nuk bazohen në kërkesat aktuale të burimeve, nuk janë treguar qartë kostot periodike që pritet të gjenerohen pas periudhës të implementimit të strategjisë, dhe nuk identifikohen gjithmonë burimet e parashikuara të financimit. Janë vërejtur përmirësime domethënëse si rezultat i mbështetjes teknike të ofruar nga SIGMA duke u bazuar në karakteristikat specifike të vendit. Nuk ka udhëzime metodologjike gjithëpërfshirëse të ofruara nga qeveritë për vlerësimin e kostove. Rregullorja e VNF-së dhe planifikimi strategjik në përgjithësi përkufizojnë kërkesat për përmbajtjen e dokumenteve strategjike dhe llojin e informatave financiare që duhet të përshihet, por ofron pak apo aspak udhëzime se si duhet të organizohet procesi i kostimit dhe si të llogaritet kostoja.

Janë konsultuar një sërë palë të interesuara nga Anëtarët e ReSPA-s dhe Kosova, duke përfshirë përfaqësuesit e ministrive të linjës dhe institucioneve përgjegjëse për koordinim të RAP-së, dhe përfaqësuesit e departamenteve të buxhetit nga ministritë e financave, si institucione përgjegjëse për ofrimin e udhëzimeve për buxhetin dhe verifikimin e vlerësimeve të kostos. Gjithashtu janë konsultuar disa anëtarë të Grupit të Punës të ReSPA-s për Rregullim më të mirë dhe VNF-së. Përfaqësuesit e konsultuar të donatorëve kryesisht përfshijnë menaxherët/këshilltarët e programit të RAP-së në Delegacionin e Bashkimit Europian (DEU; shqip DBE), si donatorët kryesor të RAP-së. Konsultimet kanë kontribuar shumë në transparencën e procesit, koordinim më të mirë dhe pronësinë e qeverisë, si dhe në cilësinë e këtij Udhëzuesi. Lista e palëve të interesuara që janë konsultuar është dhënë në Shtojcën 2 – Palët e interesuara të Konsultuara.

U konsultuan të gjithë përfaqësuesit e qeverisë dhe DBE-së që dhanë mbështetje të fuqishme për hartimin e këtij Udhëzuesi, duke njohur rëndësinë e kostimit adekuat për qëndrueshmëri

financiare të strategjive dhe menaxhimit të përgjithshëm të buxhetit, si dhe sfidave që rezultojnë nga kapacitetet e pamjaftueshme dhe mungesa e udhëzimeve. Ata kërkuar koordinim dhe konsistencë me iniciativat dhe udhëzimet që ofrohen nga SIGMA, si dhe me rregulloret ekzistuese të qeverive. Duke pas parasysh dallimet në sistemet e menaxhimit të buxhetit të shteteve dhe cilësinë e menaxhimit financiar strategjik, palët e interesuara kishin rekomandime të ndryshme sa i përket fushëveprimit dhe nivelit të standardizimit të udhëzimeve metodologjike, që variojnë nga udhëzime të standardizuara bazë deri në udhëzime më të sofistikuar gjithëpërfshirëse për karakteristikat specifike të shteteve.

Si organizatë kryesore e KE-së (Komisionit Europian) që realizon dhe shkëmben praktikën më të mira, dhe vlerëson progresin e shteteve drejt integritetit në BE në fushën e RAP-së, SIGMA është konsultuar që të sigurojë një qasje të koordinuar dhe konsistencë me një set mjetesh (toolkit) të RAP-së që aktualisht është duke u përgatitur nga SIGMA. SIGMA gjithashtu ka ofruar rekomandime të vlefshme për çështjet specifike teknike.

1.5. Struktura dhe përmbajtja

Udhëzuesi përmban këtë kapitull hyrës dhe dy kapituj shtesë

Kapitulli 2 – Kostot dhe kostimi ofron njohuri teorike për çështjet kyçe konceptuale. Shpjegon konceptin, këndvështrimet e ndryshme, klasifikimet dhe llojet e kostos, konceptet dhe parimet bazë të kostimit dhe zbatimin e analizës të kostos; dhe metoda të ndryshme të kostimit që mund të përdoren në procesin e kostimit, përparësitë dhe të metat e tyre. Qëllimi i këtij kapitulli është që të rrisë njohuritë e përgjithshme të audiences (publikut) të synuar në fushat përkatëse, në mënyrë që ata të mundën t'i aplikojnë këto njohuri në praktikë.

Kapitulli 3 – Udhëzuesi i procesit të kostimit ofron **udhëzime gjenerike** për hartimin dhe zbatimin e një procesi të kostimit të strategjisë. Ai përshkruan procesin hap pas hapi, duke përfshirë fazën e planifikimit dhe përgatitjes (përkufizimi i qëllimit, objektivat dhe fushëveprimi i kostimit, përgatitjen e planit të kostimit, identifikimin e objekteve të kostos, zgjedhjen e metodave të kostimit dhe përcaktimin e planit të menaxhimit të të dhënave) dhe fazën e implementimit (identifikimin e llojit dhe sasisë të burimeve të kërkuara, vlerësimin e kostos të tyre, dhe krijimin dhe verifikimin e vlerësimeve të kostos). Çdo hap është ilustruar duke përdorur **shembuj** të bazuar në strategjitë e RAP-së dhe planet e veprimit të anëtarëve të ReSPA-s dhe Kosovës*, si dhe shembuj tjerë të krijuar për qëllimet e këtij Udhëzuesi. Gjithashtu janë dhënë udhëzime shtesë specike për RAP-së, si dhe opsione dhe qasje të ndryshme që janë diskutuar dhe që mund të aplikohen. Qëllimi i këtij kapitulli është që të rrisë aftësitë praktike të audiences të synuar për kostim të strategjive duke u bazuar në planet e veprimit.

Për ta bërë më efikas procesin e kostimit, është krijuar **mjeti për llogaritjen e kostos** që është i përshtatshëm për kostimin e strategjive duke u bazuar në planin e veprimit, dhe ky mjet së bashku me udhëzimet respektivisht instruksionet për përdorim është paraparë në një dokument të veçantë MS Excel në Shtojcën 3 të këtij Udhëzuesi.

2. KOSTOT DHE KOSTIMI

2.1. Përkufizimi i dhe konceptete e Kostos

2.1.1. Përkufizimi

Termi respektivisht nocioni “kosto” ka disa kuptime dhe mund të përdoret ndryshe në letërsi dhe në gjuhën e përditshme. Kostoja mund të përkufizohet si burim (resurs) i përdorur apo i nevojshëm për implementimin e një projekti, programi apo aktiviteti të caktuar, ofrimi i një produkti apo shërbimi, i shprehur në terma financiar. Ka dy komponenta kryesor të koston – lloji dhe sasia e burimeve të përdorura apo të nevojshme, si dhe vlera e tyre.

Kostot nuk janë të njëjta me çmimet. Disa shërbime qeveritare nuk kanë çmim, sepse ato ofrohen falas, por kanë kosto sepse nevojiten burime për ofrimin e tyre. Poashtu, disa shërbime mund të kenë çmime që nuk pasqyrojnë plotësisht kostot e tyre. Nocionet “kosto” dhe “shpenzime” përdoren shpesh në mënyrë të ndërsjellë. Megjithatë, në disa raste kjo mund të sjell deri te përfundimet e gabuara. Shpenzimet e një aktiviteti apo programi lidhen me sasinë e burimeve financiare të shpenzuara dhe nuk duhet të pasqyrojë domosdoshmërisht kostot e tij të plota.

2.1.2. Kostot financiare dhe ekonomike

Në varësi të vëllimit të burimeve që përdoren për një program, aktivitet, produkt apo shërbim dhe mënyra si maten këto burime, kostot mund të konsiderohen si financiare apo ekonomike.

Kostot financiare paraqesin shpenzimet reale për implementimin e një programi apo aktiviteti, ose prodhimin e një malli apo shërbimi. Ato përshkruhen si shpenzime financiare, apo shuma e parave të paguara apo që pritet të paguhet për burimet e përdorura. Llogaritja e kostove financiare të një programi apo aktiviteti kërkon identifikimin e sasisë dhe çmimit të të gjithë burimeve të nevojshme për realizimin e tij, apo vlerësimin e nivelin e shpenzimeve të tyre në një mënyrë tjetër. Koncepti i kostove financiare zakonisht përdoret nga kontabilistët.

Ekonomistët i shohin kostot në mënyrë më të gjërë. Përveç shpenzimeve financiare të bëra për të siguruar burimet, ekonomistët gjithashtu marrin parasysh përdorimin e burimeve për të cilat nuk janë paguar para (p.sh. angazhimi i vullnetarëve për të implementuar aktivitetet, apo përdorimi i hapsirave, pajisjeve apo mjeteve tjera falas). Edhe pse ato ofrohen falas, këto burime kanë vlerën e tyre sepse ato mund të shfrytëzohen për qëllime alternative (p.sh. një vullnetar mund të punojë një punë me pagesë, një hapsirë e lirë mund të merret me qera). Kostot e këtyre përdorimeve alternative të burimeve që nuk janë regjistruar gjatë përdorimit quhen **kostot oportune** (p.sh. rroga që një vullnetar mund ta fitojë nëse punon punë me pagesë). Prandaj **kostot ekonomike** përfshijnë vlerën e vlerësuar të burimeve për të cilat nuk bëhen transaksione financiare apo për të cilat çmimi i paguar është nën koston e përdorimit të tyre në mënyrë produktive diku tjetër. Ekonomistët argumentojnë se kostot reale të burimeve të

përdorura për shoqërinë gjatë implementimit të një programi janë kostot e tyre ekonomike, dhe përfitimet që mund të ishin fituar nga përdorimi më i mirë i ardhshëm i burimeve.

Llogaritja e kostove ekonomike nuk mund të zëvendësojë llogaritjen e kostove financiare – ajo mund ta plotësojë atë me informata shtesë që nevojiten për marrje të vendimeve. Përzgjedhja e qasjes në përdorimin e kostove financiare apo ekonomike varet nga qëllimi dhe objektivat e analizës të kostot. Nëse objektivi është të llogarisim se sa para nevojiten për të implementuar një program apo aktivitet, atëherë duhet të llogariten vetëm kostot financiare. Nëse objektivi është që të vlerësohet qëndrueshmëria e një programi, të zgjidhet në mes opsioneve alternative të implementimit apo të vlerësohet ndikimi i tij ekonomik, atëherë duhet të konsiderohen të gjithë kostot, duke përfshirë edhe ato të cilat nuk paguhen. Konsiderimi i kostove ekonomike është veçanërisht i rëndësishëm në vlerësimin e nismave të ndryshme të politikave. Burimet e qeverisë janë të pakta dhe përdorimi i tyre në implementimin e një nisme të caktuar politike, i bën ato të padisponueshme për nisma respektivisht iniciativa tjera që mund të jenë me prioritet më të lartë.

Përderisa kostot financiare mund të llogariten për programe ose aktivitete të implementuara (retrospektivisht) ose ato që planifikohen të implementohen (prospektivisht), llogaritja e kostove ekonomike zakonisht bëhet paraprakisht (i/e ardhshëm/ardhshme).

2.1.3. Këndvështrimi i kostos

Kostot e shërbimeve qeveritare, programeve apo strategjive mund të analizohen nga këndvështrime të ndryshme. Këndvështrimi i analizës të koston ka të bëjë me atë se “kostot e cilit” duhet të merren parasysh. Kuptimi i këndvështrimit është i rëndësishëm sepse këndvështrimet e ndryshme kërkojnë analizën e zërave të ndryshme për probleme të ndryshme gjatë marrjes të vendimeve.

Kostot e një strategjie ose programi qeveritar mund të shihen nga tre këndvështrime themelore – shoqërore, publike dhe private. Këndvështrimi **shoqëror** është më i gjëri dhe përfshin të gjithë kostot që lidhen me strategjinë apo programin, të shkaktuara nga të gjitha palët e interesuara, duke përfshirë sektorin publik, sektorin privat, amvisëritë dhe individët, si dhe çdo grup tjetër që shkakton kosto. Këndvështrimi **publik** ofron një pikëpamje më të ngushtë duke përfshirë vetëm koston e shkaktuar nga sektori publik apo qeveria. Këto janë kosto për implementimin e programeve dhe aktiviteteve nga institucionet përgjegjëse, edhe pse këto institucione nuk mund të financojnë kostot e tërësishme të këtyre programeve dhe aktiviteteve. Për shembull, nga këndvështrimi publik kostoja e krijimit të një sistemi për ofrimin e shërbimeve elektronike për qytetarët do të përfshijë të gjithë kostot që do të shkaktonte qeveria, duke përfshirë kostot e personelit, softuerët, materialet, pajisjet etj. Në mungesë të financimit nga qeveria, disa nga këto kosto mund të financohen nga donatorët. Këndvështrimi **privat** përfshin kostot e individëve dhe amvisërive të shkaktuara si rezultat i implementimit të strategjisë. Për shembull, individët mund të sigurojnë fonde drejtpërdrejtë përmes pagesës për tarifat e përdoruesve për përdorimin e shërbimeve elektronike qeveritare. Këto tarifa mund të konsiderohen si një kontribut për të rimarr kostot që shkaktohen nga qeveria.

Vlerësimi ekonomik i strategjisë zakonisht merret me ndikimin e strategjisë në shoqëri në tërësi dhe rrjedhimisht bazohet në këndvështrimin shoqëror të kostos. Sipas teorisë ekonomike, llogaritja e kostove të strategjisë duhet të jetë gjithpërfshirëse, duke përfshirë të gjithë kostot e gjeneruara nga të gjithë palët e interesuara, si dhe duke përfshirë ato kosto që do të gjenerohen në afat të gjatë. Një këndvështrim i tillë i gjërë gjithashtu siguron që opsionet alternative për përdorimin e burimeve (kostot oportune) merren parasysh në një mënyrë që sjell përfitime maksimale për shoqërinë në tërësi. Nga ana tjetër, **vlerësimi financiar** i strategjisë ka të bëjë me ndikimin e strategjisë në buxhetet publike dhe rrjedhimisht bazohet në këndvështrimin e qeverisë apo në këndvështrimin publik të kostos. Ky Udhëzues i shqyrton kostot e strategjisë nga këndvështrimi publik.

2.1.4. Objektet e kostos dhe Faktorët e kostos

Objekti i koston është çdo njësi për të cilën kostoja matet apo vlerësohet. Objekti i koston mund të jetë: input, program, output (output), rezultat, apo komponentë tjetër kostoja e të cilës duhet të vlerësohet me qëllim të marrjes të vendimeve. Elementet e mëposhtme zakonisht konsiderohen si objekte të koston:

- Projekti apo program që përbëhet nga disa aktivitete mund të shihet si objekt i koston në kuptimin e gjërë (p.sh. “hartimi i kornizës ligjore dhe institucionale për menaxhim të integruar strategjik”);
- Aktiviteti, si një komponent e një programi apo projekti është një objekt i koston në kuptim të ngushtë (p.sh. “Mbajtja e programit të trajnimit për krijimin e politikave publike” apo “hartimi i legjislacionit”);
- Outputi i një aktiviteti (p.sh. “trajnimi i realizua për 100 pjesmarrës” apo “ligji i miratuar”
- Inputi që kërkohet për implementimin e aktivitetit (p.sh. “ditët e angazhimit të ekspertëve”).

Objektet e koston duhet të zgjidhen duke u bazuar në informatat që janë në dispozicion dhe në qëllimin e kostonit. Duhet të bëhet një ekuilibër midis dobisë të informatave të koston dhe koston të fitimit të saj.

Faktori i koston është i lidhur ngushtë me objektin e koston. Faktori i koston ndikon në shumën e koston të një objekti të veçantë të koston. Ai mund të përkufizohet si çdo faktor, ndryshimi i të cilit shkakton ndryshime në nivelin e koston të objektit të caktuar të koston. Objekti i koston mund të ketë disa faktorë të koston. Në shembullin e aktivitetit të trajnimit për krijimin respektivisht zhvillimin e politikave publike, faktorët e koston mund të jenë numri i trajnimeve të ofruara, ose numri i pjesmarrësve të trajnuar, sepse kostoja rritet me rritjen e këtij numri. Faktorët e koston gjithashtu mund të lidhen me qasje të ndryshme ndaj aktivitetit që realizohet. Analiza e objekteve të koston dhe faktorëve të koston mundëson që të kuptohet më mirë sjellja e koston. Rrjedhimisht, informatat për objektet e koston dhe faktorët e koston mund të përdoren për të përmirësuar efikasitetin e programit.

2.2. Klasifikimet e kostos

2.2.1. Zërat e kostos

Kostot mund të klasifikohen në mënyra të ndryshme, varësisht nga qëllimi i analizës të kostos. Çdo klasifikim është i rëndësishëm për probleme të ndryshme gjatë marjes të vendimeve. Klasifikimi më i zakonshëm i kostove është sipas llojit të burimeve fizike (inputeve) të përdorura me qëllim të ofrimit të produktit apo shërbimit, apo të implementimit të programit apo aktivitetit. Në kuptimin e gjërë i kemi këto kategori të kostove:

- Kostoja e **personelit** (pagat, përfitimet materiale shtesë, tatimet dhe shpenzimet tjera që lidhen me punën e njeriut);
- Kostoja e **materialeve dhe shërbimeve** (materiale për zyrën, për komunikim, për karburant, akomodim, utilitetet respektivisht shërbimet komunale, mirëmbajtja, qeraja, shërbimet tjera dhe inputet periodike); dhe
- Kostoja e **aseteve kapitale respektivisht mjeteve kryesore** (toka, ndërtesa, pajisjet, automjetet, softueri)

Ky klasifikim njihet edhe si klasifikimi sipas **zërave të linjës respektivisht përkatëse** dhe përdoret nga qeveritë për planifikimin dhe regjistrimin e transaksioneve financiare. Zërat e linjës respektivisht përkatëse përcaktohen sipas planit kontabël publik.

2.2.2. Klasifikimi i buxhetit

Përveç klasifikimit sipas zërave, shpenzimet e qeverisë gjithashtu klasifikohen sipas:

- **Organizatës** apo institucionit që i gjeneron ato (që gjithashtu njihet si “Përdorues të buxhetit”). Shpenzimet e çdo përdoruesi të buxhetit klasifikohen sipas zërave. Për shkak natyrës të tyre ndërsektoriale dhe aranzhimeve komplekse të implementimit, kostoja e strategjive të qeverisë reflektohet në buxhetet e disa përdoruesve të buxhetit (institucioneve)
- **Funksioni i qeverisë** apo fusha e punës, siç janë shërbimet e përgjithshme publike, shëndetësia, arsimi etj., me çrast secila përfshin disa përdorues të buxhetit. Funksionet përcaktohen duke shfrytëzuar klasifikimin COFOG⁴ (Shqip KIFTQ). Kostoja e strategjive sektoriale mund të caktohet për një funksion të veçantë, ndërsa kostot e strategjive për zhvillim kombëtar janë ndërfunksionale
- **Programi**, që përfaqëson një grup të aktiviteteve që kanë synimin (synimet) e njëjta operative. Programet dhe nënprogramet mund të përcaktohen horizontalisht për më shumë përdorues të ndryshëm të buxhetit ose vertikalisht në kuadër të një përdoruesi të buxhetit. Struktura e përgjithshme e buxhetit të programit duhet të përcaktohet duke u bazuar në korniza strategjike relevante në mënyrë që kostot e strategjive të lidhen më

⁴ COFOG – Klasifikimi i Funksioneve të Qeverisë, e publikuar nga Departamenti i Statistikës i Kombeve të Bashkuara

lehtë me buxhetin. Rrjedhimisht, buxheti i programit është mjeti kryesor i qeverisë për të lidhur strategjitë me buxhetet.

- **Burimi i financimit** nga i cili sigurohen paratë për financimin e shpenzimeve. Këto përfshijnë të hyrat kryesore, të hyrat e dedikura dhe burime tjera siç janë donacione, kontigjencat ose të hyra vetanake të përdorueseve të buxhetit. Kostot e strategjisë mund të financohen nga një apo nga të gjithë këto burime. Zakonisht bëhet një kombinim i burimeve.

2.2.3. Kostot kapitale dhe periodike

Si zëra të kapitalit apo periodike mund të përkufizohen lloje të ndryshme të inputeve apo burimeve. Zërat periodike janë ato zëra që janë konsumuar gjatë një viti. Zërat e kapitalit kanë jetëgjatësi më shumë se një vit dhe një vlerë mbi një prag të caktuar siç është përcaktuar nga politikat relevante të kontabilitetit. Kostot e rrogave, materialeve dhe shërbimeve janë **kosto periodike**, ndërsa kostot e zërave të kapitalit (Ndërtesa, toka, automjeti, pajisja, softueri) konsiderohen si **kosto kapitale**.

Dallimi në mes kostove periodike dhe kostove kapitale është i rëndësishëm për dy arsye kryesore. Së pari, kostot e zërave të kapitalit janë të shpërndara gjatë jetëgjatësisë të tyre. Kjo ndodh sepse zërat e kapitalit gradualisht “shfrytëzohen” gjatë çdo viti të periudhës të programit apo strategjisë. Kjo njihet si zhvlerësim. Nëse jetëgjatësia e zërave të kapitalit është më e gjatë se periudha e programit apo strategjisë, atëherë zërat do të rivlerësohen në fund të periudhës. Kostoja e programit apo strategjisë gjatë një periudhë të caktuar kohore përfshin vetëm shumën zhvlerësuar gjatë kësaj periudhe. Megjithatë, kostoja e investimit (kostoja e marrjes respektivisht furnizimit) e zërave të reja duhet të llogaritet për të vlerësuar ndikimin financiar.

Së dyti, mirëmbajtja e zërave të kapitalit (ndërtesat, automjetet, softuerët) kërkon rregullisht të furnizohen zëra të reja plotësuese (shërbime, materiale, pjesë rezerve). Kjo do të thotë se zërat e kapitalit do të gjenerojnë kosto periodike plotësuese që duhet të merret parasysh në procesin e kostimit dhe buxhetit.

2.2.4. Kostot e plota dhe inkrementale (shitesë)

Duke u bazuar në qasjen e matjes të vëllimit të burimeve të përdorura për të realizuar një projekt, program apo strategji, kostot mund të klasifikohen si të plota ose inkrementale (shitesë). **Kostot inkrementale (shitesë)** janë kosto të inputeve shitesë apo burimeve që duhet të shtohen në krye të infrastrukturës ekzistuese për të implementuar një projekt, program apo strategji. Këto janë për shembull kostot e personelit të ri që duhet të punësohet, kostot e materialeve shitesë dhe shërbimeve që duhet të konsumohen (trajnime, botime respektivisht publikime, udhëtime) apo kosto të zërave të kapitalit shitesë që duhet të sigurohen (pajisje, softuer). **Kostoja ekzistuese** e një projekti, programi apo strategjie është kostoja e infrastrukturës ekzistuese që do të vazhdojë të përdoret për qëllimet e implementimit. Këto janë për shembull pagat e personelit ekzistues i cili do të angazhohet për qëllimet e implementimit, kostot e mbështetjes të përgjithshme administrative dhe shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale)

(komunikimet, utilitetet respektivisht shërbimet komunale, materialet e zyrës) dhe kostot e shfrytëzimit të zërave ekzistuese të kapitalit (zhvlerësimi). **Kostot e plotë** të një projekti, programi apo strategjie janë kostot e ekzistuese duke shtuar edhe kostot inkrementale (shtesë). Rjedhimisht, kostot e plotë të strategjisë janë kostot e të gjithë burimeve të përdorura me qëllim të implementimit të saj.

Kostimi inkremental (shtesë) është më i thjeshtë se kostimi i plotë dhe ofron informata për ndikimin e drejtëpërdrejtë të një programi apo strategjie. Qeverisë i duhen këto informata me qëllim që të realizojë VNF-n dhe planifikimin buxhetor. Megjithatë, e meta kryesore e kostimit inkremental (shtesë) është se ai nënvlerëson koston e infrastrukturës ekzistuese. Edhe pse një gjë e tillë mund të mos ndodh, kostimi inkremental (shtesë) supozon se infrastruktura ekzistuese do të jetë në dispozicion gjatë gjithë periudhës të implementimit të strategjisë dhe do të jetë e mjaftueshme për arritur rezultatet e dëshiruara. Nga ana tjetër, kostimi i plotë mundëson vlerësimin e kostove të reformave të qeverisë në mënyrë gjithëpërfshirëse. Kjo informatë është e nevojshme për planifikimin e zhvillimit dhe për të negociuar mbështetje nga jashtë, që është shumë e rëndësishme për shtetet në tranzicion. Megjithatë, e meta e kostimit të plotë është kompleksiteti i tij dhe kostoja e zbatimit. Vendimi për kostim të plotë apo inkremental (shtesë) të strategjive duhet të bëhet duke u bazuar në qëllimin e kostimit, dispozicionin dhe lehtësinë e mbledhjes të të dhënave.

2.2.5. Kostot totale, mesatare dhe marginale

Duke u bazuar në raportin e tyre me objektin e koston, kostot mund të klasifikohen si kosto totale, mesatare (njësi) apo marginale. Ky klasifikim përdoret për të analizuar kostot e sasive të outputeve të një programi, projekti apo aktiviteti. Kostoja **totale** është kostoja e të gjithë burimeve që nevojiten për prodhimin e një sasie outputesh. Në varësi të qasjes të kostimit, kostot totale mund të llogariten si të plotë apo inkrementale (shtesë). Kostoja **mesatare** apo e njësisë llogaritet duke pjesëtuar koston totale (të plotë apo inkrementale) me numrin e njësisë të outputeve. Kostoja **marginale** është kostoja shtesë që gjenerohet si rezultat i prodhimit të një apo më tepër njësie të produktit. Shpesh jemi në konfuzion mes koston margjinale dhe kostot inkrementale (shtesë). Që ty dyja i referohen koston të prodhimit të produkteve shtesë. Kostoja inkrementale (shtesë) është kostoja shtesë që rezultojn nga rritja outputit që llogaritet në nivel programi apo aktiviteti, ndërsa kostoja marginale është kostoja shtesë që llogaritet në nivel të njësisë të prodhimit.

Kostot mesatare (të njësisë), inkrementale (Shtesë) dhe marginale

Kostoja totale e një program trajnimi është 1,000 EUR, Outputi është 10 pjesmarrës të trajnuar. Kostoja mesatare (e njësisë) për pjesmarrës llogaritet kështu $1,000 \text{ EUR} / 10 \text{ pjesmarrës} = 100 \text{ EUR}$. Nëse numri i pjesmarrësve rritet për 3, kostoja totale do të rritet kështu $3 \times 100 \text{ EUR} = 300 \text{ EUR}$. Këto kosto shtesë të programit quhen kosto inkrementale. Kostot marginale janë kostot shtesë për një pjesmarrës të ri. Ato llogariten duke pjesëtuar kostot inkrementale me numrin e pjesmarrësve të rinj: $300 \text{ EUR} / 3 = 100 \text{ EUR}$. Në këtë rast kostot marginale janë të barabarta me kostot mesatare (të njësisë).

Nëse supozojmë që numri i pjesmarrësve rritet në mënyrë domethënëse, për shembull me 8, do të nevojitet një hapsirë shtesë për ta marrë me qera apo të angazhohen trajnere shtesë. Për shkak të këtij

investimi, kostot inkrementale do të rriten më shumë se proporcionalisht, për shembull nga 900 EURO në vend se nga 800 EURO. Kostoja shtesë për një pjesmarrës të ri do të jetë $900/8=113$ EURO dhe jo 100 EURO. Në këtë rast kostoja marginale është më e lartë se kostoja mesatare.

Kostoja marginale apo mesatare analizohet në varësi të qëllimit të analizës të kostos. Kostoja marginale analizohet kur vendoset për rritje potenciale të programeve apo aktiviteteve ekzistuese. Kostoja mesatare (e njësisë) përdoret për të vlerësuar kostot e ardhshme. Në varësi nga “njësia” ose objekti i kostimit, mund të përcaktohen numri i kostove të njësisë të ndonjë programi apo aktiviteti si në vijim:

- Kostoja e njësisë të inputeve apo burimeve të nevojshme për implementim, siç janë pagat, kostot e materialeve, shërbimeve, zërat e kapitalit;
- Kostoja e njësisë të outputeve të drejtëpërdrejta (direkte) të aktiviteteve, siç janë kostoja e trajnimit, kostoja e një dite trajnimi për pjesmarrës, kostoja e turnesë studimore për pjesmarrës etj,
- Kostoja e njësisë të outputeve jo të drejtëpërdrejta (indirekte) apo rezultateve, siç janë kostot e kompletimit të një reforme të rregullores, kostoja e futjes të sistemit elektronik për shkëmbimin e informatave etj.

Njësitë e mësipërme janë paraqitur sipas hierarkisë – kostoja e njësisë të inputit është pjesë e kostos të njësisë të outputeve direkte, dhe më vonë është pjesë e kostos të njësisë të outputeve direkte apo rezultateve. Prandaj është relativisht e lehtë të llogaritet kostoja e njësisë të inputeve (për shembull duke u bazuar në të dhënat e kontabilitetit apo çmimet e tregut), por llogaritja vështirësohet në mënyrë progresive respektivisht graduale kur ne kalojmë në nivelin e ardhshëm.

2.2.6. Kostot fikse, variabile dhe mikse

Duke u bazuar në ndryshimet në sjelljen e tyre që vijnë si rezultat i ndryshimeve në fushëveprimin e programit apo aktivitetit për një periudhë kohore, kostot mund të klasifikohen si kosto fikse, variablike dhe mikse.

Kostoja fikse e një programi projekti apo aktiviteti përfshin të gjithë kostot që mbesin konstante në afat të shkurtër, pavarësisht ndryshimeve në fushëveprimin e programit, projektit, apo aktivitetit. Këto kosto janë fikse për vëllimin relevant të outputeve, dhe duhet të paguhen pavarësisht nga niveli i outputit dhe burimeve të përdorura. Nëse programi i trajnimit nga shembulli jonë realizohet nga një agjenci qeveritare, kostot fikse do jenë kostot personelit të përhershëm të punësuar, utilitetet respektivisht shërbimet komunale apo kosto tjera që nuk ndryshojnë nëse ndryshon numri i pjesmarrësve në trajnim.

Kostoja variabile është ajo që ndryshon sipas ndryshimit të fushëveprimit të programit, projektit apo aktivitetit në afat të shkurtër. Një ndryshim në faktorin e koston do të krijojë ndryshim në këto kosto. Nëse trajnimi ofrohet për një numër në rritje të pjesëmarrësve (që është faktori i koston), atëherë kostoja e pjesëmarrësve për udhëtim, akomodim dhe materiale të trajnimit do të rritet. Ato janë kostot variabile të programit të trajnimit. Supozimi është se ata rriten në mënyrë lineare sipas ndryshimit të madhësisë respektivisht vëllimit, por ky mund të mos jetë rasti për të gjithë kostot variabile. Kostot fikse dhe variabile përbëjnë koston totale.

Kostot mikse janë ato që nuk mund të klasifikohen si kosto fikse apo variabile, dhe përfshijnë kosto gjysëm variabile dhe gjysëm fikse. **Kostot gjysëm variabile** janë ato që kanë komponentë variabile dhe fikse. Për shembull, kostoja e telefonit ka tarifë fikse mujore dhe një komponentë variabile që lidhet me numrin dhe koston e thirrjeve telefonike. **Kostot gjysëm fikse** janë ato kosto fikse që mbesin konstante respektivisht të pandryshuara për një vëllim të caktuar të outputeve, por fillojnë të rriten kur ky vëllim tejkalohet. Me rritjen e vëllimit nevojitet investim shtesë për zgjerimin e kapaciteteve. Në shembullin tonë, kostot fikse të trajnimit do të mbesin fikse për një vëllim (numër) të kufizuar të pjesëmarrësve. Nëse ky numër rritet atëherë ndoshta do të duhet investim shtesë në personel të ri apo hapësira të reja.

Horizonti kohor është kritik për klasifikimin e kostove si fikse apo variabile. Kjo është kështu sepse ka shumë kosto që janë fikse në afat të shkurtër por variabile në afat të gjatë (pagat, mirëmbajtja zhvlerësimi). Në thelb, në afat të gjatë, të gjithë kostot janë variabile. Analiza e kostove nga këndvështrimi se si ato ndryshojnë në lidhje me ndryshimin e vëllimit të aktivitetit është i dobishëm për të marrë vendim për të rritur apo reduktuar programet dhe aktivitetet ekzistuese. Informatat për kostot variabile përdoren për planifikimin dhe buxhetimin.

2.2.7. Kostot direkte dhe indirekte

Duke u bazuar në gjurmueshmërinë e tyre për objektin e koston (programet, projektet, aktivitetet, produktet apo shërbimet) kostot mund të klasifikohen si direkte dhe indirekte. Kostoja totale e objektit të koston përbëhet nga kostot direkte dhe kostot indirekte.

Kostot direkte të programit, aktivitetit apo outputit janë ato që mund të lidhen në mënyrë të drejtëpërdrejtë me përdorimin e burimeve të caktuara dhe të gjurmohen në një program, aktivitet, ose output në mënyrë ekonomikisht të mundshme. Këto janë puna direkte, materialet, shërbimet, ose shpenzimet kapitale. Për shembull, kostot direkte të realizimit të një analize të politikave janë kostot e ekspertëve të jashtëm që janë angazhuar për ta realizuar këtë analizë, apo kostot e takimeve të ndërlidhura.

Kostot indirekte (që ndryshe njihen si shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale) nuk kanë raport të drejtëpërdrejtë me objektin e koston, edhe pse ato duhet të shkatohen nga implementimi. Rrjedhimisht, ato nuk mund të gjurmohen në objektin e koston në mënyrë të lehtë apo ekonomikisht të mundshme. Kosto indirekte mund të jenë: puna, materialet, shërbimet apo shpenzimet kapitale. Në shembullin tonë me realizimin e analizës të politikave, pagat e

personelit që ofrojnë mbështetje administrative, kostoja e utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale, komunikimit, qerasë, apo përdorimit të automjeteve apo pajisjeve të përbashkëta (amortizimi) mund të jenë kosto indirekte. Kostot indirekte alokohen te objekti i kostot duke shfrytëzuar baza dhe metoda të ndryshme të alokimit. Për shembull, pagat indirekte mund të alokohen duke u bazuar në kohën në të cilën është punuar, kostot e utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale në numrin e metrave katrorë që janë zënë, amortizimi duke u bazuar në përdorimin a zërave të kapitalit etj

Zakonisht, edhe pse nuk është me patjetër, kostot direkte janë kosto variabile, ndërsa kostot indirekte janë kostot fikse. Kostoja që është direkte për një objekt të kostos mund të jetë indirekte për objektin tjetër të kostos. Për shembull, kostoja e një kompjuteri që është furnizuar me qëllim të realizimit të një program trajnimi që zgjat dy vjet është kosto direkte e programit por amortizimi i tij është kosto indirekte e trajnimit për pjesmarrësin.

Për të llogaritur kostot e plota të strategjisë, duhet të vlerësohen kostot direkte dhe indirekte. Megjithatë, duhet një përpjekje më e madhe për kostot indirekte. Fizibiliteti ekonomik i gjurmimit të kostos është faktor kritik që duhet të merret parasysh në sistemin e klasifikimit. Rjedhimisht, kur vendosim nëse një kosto do të trajtohet si direkte apo indirekte, duhet të merren parasysh disa faktorë, duke konsideruar së pari rëndësinë e zërave të kostos (shumën) e saj dhe mundësinë dhe lehtësinë e grumbullimit të të dhënave për alokim indirekt të kostos.

2.3. Kostimi

2.3.1. Përkufizimi dhe rëndësia

Kostimi është procesi i caktimit të vlerave monetare tek inputet, që duhet të japin output të caktuar. Inputet mund të jenë lloje të ndryshme të burimeve, siç është puna, materialet, shërbimet apo zërat e kapitalit. Outputet mund të përkufizohen si produkte, shërbime, aktivitete, projekte apo programe. Strategjitë përbëhen nga disa projekte dhe programe. Kostoja totale e çdo objekti përcatohet nga dy komponenta kryesore – burimet e nevojshme për implementimin e saj dhe kostot e këtyre burimeve. Rjedhimisht, kostimi përfshin dy aktivitete të ndryshme: (a) matja e llojeve dhe sasive të burimeve që janë të nevojshme për të dhënë outputin e caktuar, të shprehur në njësi fizike; dhe (b) vlerësimin e këtyre burimeve në terma monetarë.

Nga **këndvështrimi kohor**, kostimi mund të jetë retrospektiv, kur burimet janë përdorur dhe kostimi është bërë me qëllim të vlerësimit të kostove reale; dhe prospektiv, kur burimet duhet të përdoren edhe më tutje dhe kostimi është bërë me qëllim të vlerësimit të kostove të ardhshme gjatë një periudhe kohore të caktuar. Ky Udhëzues fokusohet në kostimin prospektiv.

Kostimi është i rëndësishëm sepse siguron një bazë sasiore për pëcaktimin e programeve dhe strategjive dhe ndihmon për të kuptuar ndikimin financiar të vendimeve qeveritare. Kjo kontribuon në menaxhim të mirë të buxhetit duke parashikuar nevojat e ardhshme të burimeve dhe boshllëkun e mundshëm të financimit. Kostimi gjithashtu siguron bazë të besueshme për mobilizimin e fondeve nga buxheti dhe donatorët për të siguruar një implementim të qëndrueshëm të strategjisë.

2.3.2. Aplikimi i analizave të kostos

Analizat e kostos përfshijnë aktivitete të ndryshme që lidhen me grumbullimin, ekzaminimin, dhe futjen, fshirjen dhe modifikimin e të dhënave të kostos me qëllim që të bëhen krahasime apo parashikime. Termi “Analiza e kostos” është më i gjërë se “kostimi”. Kostimi apo vlerësimi i kostos në thelb përfshin grumbullimin dhe analizimin e të dhënave historike dhe aplikimin e metodologjive të ndryshme për të parashikuar koston e ardhshme. Kostimi mund të mos jetë qëllimi i vetëm i analizës të kostos. Analiza gjithëpërfshirëse e kostos mund të shfrytëzohet si mjet për të ndihmuar qeveritë që të kuptojnë më mirë aspektet e ndryshme financiare të programeve të tyre. Qeveritë mund të përdorin analizën e kostos me qëllim të:

- Vlerësimi të ndikimit fiskal, duke analizuar kostot inkrementale (shtesë) që rezultojnë nga implementimi i programeve apo strategjive të reja, apo ndryshimeve të rregulloreve ose politikave, vlerësimi të ndikimit në shpenzimet buxhetore;
- Vlerësimi të efikasitetit të programeve dhe strategjive ekzistuese, duke analizuar cilat programe kanë kosto të lartë apo të ulët në lidhje me outputet e tyre;
- Vlerësimi të qëndrueshmërisë të programeve dhe strategjive ekzistuese, duke analizuar kostot me qëllim të planifikimit dhe buxhetimit më të mirë për të siguruar qëndrueshmëri financiare;
- Bërjes respektivisht realizimit të ndryshimeve në programet dhe aktivitetet ekzistuese, duke përfshirë rritjen, zvogëlimin apo replikimin në nivele apo vendndodhje respektivisht lokacione tjera;
- Çmimit të shërbimeve në raste kur programet apo strategjitë qeveritare përfshijnë ofrimin e shërbimeve të ngarkuara;
- Zgjedhjes mes opsioneve alternative të sigurimit të shërbimeve, p.sh. nga sektori privat, duke analizuar kostot ekonomike të shërbimeve;
- Marrjes të vendimeve për investime kapitale, siç është siguri apo përmirësimi i mjeteve kryesore respektivisht aseteve kapitale duke analizuar koston e fitimit, mirëmbajtjes, operimit dhe deponimit.

Informacioni i kostos gjithashtu përdoret me qëllim të **vlerësimeve ekonomike** të programeve apo strategjive. Përderisa analiza e kostos shqyrton vetëm kostot e programit apo strategjisë, vlerësimet ekonomike marrin parasysh raportin mes kostos dhe efektit të një programi apo strategjie. Një nga qasjet më të zakonshme të vlerësimi ekonomike është **analiza e kostos efektive**. Përdoret për matur dhe krahasuar kostot dhe pasojat e ndërhyrjeve të ndryshme që të mund të vlerësohet efienca e tyre dhe të merren vendime për alokimin e burimeve. Së pari analizohen kostot dhe efektet e alternativave të ndryshme (p.sh. programet apo projektet) që punojnë që të arrihet rezultati i njëjtë apo objektivi. Pastaj vlerësohet kostoja e njësisë të efektivitetit për çdo alternative, duke pjesëtuar koston nga njësia e efektit. Në fund krahasohen rezultatet e alternativave të ndryshme dhe alternativa me koston më të ulët për njësi të efektit zgjidhet si kosto më efektive.

2.3.3. Parimet kryesore

Për të siguruar realizimin e vlerësimeve të sigurt të kostos, kostimi i programeve dhe strategjive duhet të bazohet në disa parime kryesore siç përshkruhet më poshtë.

Identifikimi i qartë i qëllimit: Informacioni i koston duhet të analizohet dhe përdoret që të shërbejë për qëllimin e caktuar. Para se të fillohet ushtrimi i kostimit, palët e përfshira duhet të përcaktojnë qëllimin e realizimit të kostimit dhe çfarë vendimesh do të merren duke u bazuar në rezultatet e kostimit. Qëllime të ndryshme kërkojnë informata të ndryshme për koston dhe burimet, si dhe zbatimin e metodave të ndryshme të kostimit. Për shembull, vlerësimi i ndikimit fiskal i një strategjie të reformës të qeverisë kërkon vetëm informacion për kostot inkrementale (shtesë) të strategjisë, kurse vlerësimi i koston të reformës kërkon informacion për koston e plotë të strategjisë.

Realizmi: Pika e fillimit për strategjitë është një përkufizim dhe kuptim i qartë i aktiviteteve dhe programeve që duhet të implementohen dhe outputet e tyre. Para se të fillohet me procesin e kostimit palët përgjegjëse duhet të sigurojnë që programet dhe aktivitetet janë realiste dhe të realizueshme. Nëse aktiviteti nuk mund të implementohet me burimet në dispozicion dhe nuk ka gjasa që do të sigurohen burimet e nevojshme, aktiviteti duhet të rishikohet, shtyhet apo eliminohet.

Efikasiteti: Efikasiteti lidhet me përdorimin e të gjithë inputeve në prodhimin e një outputi të caktuar dhe mundet të matet duke përcaktuar raportin e outputit të dobishëm në inputin e përgjithshëm. Aktivitetet duhet të implementohen me burimet që janë dispozicion sa herë që është e mundur. Burimet shtesë duhet të planifikohen vetëm kur kjo është absolutisht e domosdoshme dhe duhet të përdoren në mënyrën më produktive. Efikasiteti është i rëndësishëm për shkak të mungesës të burimeve qeveritare.

Konzervatizmi: Konzervatizmi është i lidhur ngushtë me efikasitetin dhe kërkon që vlerësimi i koston të jetë i arsyeshëm dhe i kujdesshëm dhe jo i mbivlerësuar. Megjithatë, kjo nuk nënkupton që kostoja të nënvlerësohet qëllimisht. Vlerësimet mbi konzervative mund të dërgojnë në fillimin e programeve dhe aktiviteteve që ndryshe nuk mund të përballohen duke i bërë ata të duken të lira. Kjo mund të ndikojë buxhetet, veçanërisht kur nënvlerësohen produkte me kosto të konsiderueshme (p.sh. kostoja e personelit të ri në administratën publike). Kur niveli i pasigurisë është relativisht i lartë, duhet të planifikohen kontigjencat për të zbutur rreziqet që lidhen me vlerësimet konzervative.

Konsistenca: Kur supozojmë se informacioni i koston do të shërbejë për qëllimin e njëjtë dhe se rethanat janë të ngjajshme, kostimi duhet të bëhet vazhdimisht për të gjithë programet dhe aktivitetet. Kjo do të thotë se supozimet bazë, qasjet dhe metodat e kostimit duhet të jenë konsistente. Kjo do të sigurojë krahasueshmërinë e rezultateve.

Pjesmarrja dhe konsultimet: Programet dhe strategjitë e qeverisë zakonisht janë ndërsektoriale dhe ndikojnë në disa institucione apo nivele të qeverisë. Kostimi nuk mund të bëhet në mënyrë të izoluar. Nevojitet pjesmarrje dhe konsultim i të gjithë institucioneve përgjegjëse për financimin dhe implementimin. Procesi përsëritet shpesh dhe përfshin raunde të shumta të konsultimeve. Ministria e Financave – (MF) duhet të luajë rolin qendror në procesin e kostimit duke ofruar udhëzime të përgjithshme dhe të dhëna përkatëse të koston.

Disponueshmëria e të dhënave valide:

Cilësia e të dhënave të inputit të përdorura në ushtrimin e kostimit në mënyrë të drejtëpërdrejtë ndikon në cilësinë e informacionit të outputit që përdoret për marrje të vendimeve. Të dhënat e inputit lidhen me llojin dhe sasinë e burimeve dhe kostot e tyre. Të dhënat duhet të jenë të sakta, konsistente, realiste dhe praktike. MF-ve duke u bazuar në qëllimin e kostimit dhe të në të dhënat në dispozicion duhet të këshillojë për të dhënat e burimeve që duhet të përdoren..

Dokumentimi i detajeve dhe supozimeve: Llogaritjet e kostove zakonisht bëhen nën supozime të caktuara, siç janë: burimet specifike që janë në dispozicion, tendencat e inflacionit, opsionet e implementimit dhe financimit etj. Këto duhet të jenë realiste dhe të deklaruara në mënyrë eksplicite. Gjithë detajet e llogaritjes siç janë ato për kostot e njësive dhe sasi të burimeve duhet të dokumentohen në mënyrën e duhur. Kjo do të mundësojë që vendimarrësit të kuptojnë më mirë informacionin e kostos dhe do të lehtësojë rishikimet e ardhshme të llogaritjes të kostos.

Përfitimet tejkalojnë koston: Kostimi kërkon burime, duke përfshirë kohë për personelin dhe mundësisht mbështetje të jashtme. Kërkesat e burimeve janë zakonisht të larta për shkak të kompleksitetit dhe natyrës ndësektoriale të strategjive. Kur vendosim për metodologjinë e kostimit, institucionet duhet të ekuilibrojnë faktorët siç janë afatet kohore, saktësinë dhe nivelin e detajeve me koston e kostimit. Investimi i bërë në kostim duhet të mundësojë që institucionet në mënyrë të qëndrueshme të plotësojnë nevojat e tyre.

2.4. Metodat e kostimit

Duke u bazuar në nivel të detajave, saktësisë dhe përdorimit të tyre të paraparë, vlerësimet e kostos në përgjithësi mund të klasifikohen si vlerësime të rendit të përafërt të madhësisë, që përdoren kur janë në dispozicion detaje të vogla të programeve, dhe vlerësime (buxhete) më të detajuara që përdoren kur programet apo projektet janë në fazën e tyre të hartimit konceptual, dhe aktivitetet dhe rezultatet mund të identifikohen. Ka disa metoda apo qasje që përdoren për kostimin e programeve apo strategjive qeveritare ku secila përfshin nivel të ndryshëm të saktësisë dhe detajeve. Më të përdorurat janë kostimi nga poshtë-lartë, nga lartë-poshtë (apo parametrik), kostimi sipas analogjisë, dhe kostimi i bazuar në mendimin e ekspertit.

2.4.1. Kostimi nga poshtë - lartë

Kostimi nga poshtë-lartë, që gjithashtu njihet si një qasje inxhinierike, bazohet në analizën e detajuar të kërkesave të burimeve dhe kostove të tyre për të përcaktuar koston e vlerësuar të një projekti apo programi. Për përdorimin e kësaj teknike nevojitet që projekti apo programi të ndahet në komponentët e tij të vegjël që zakonisht quhen aktivitetet apo veprime. Kërkesat e burimeve (puna, materialet, zërat e kapitalit) dhe kostoja e tyre vlerësohet në këtë nivel më të ulët. Kostoja llogaritet duke shumëzuar sasi të burimeve me koston e njësive të tyre. Vlerësimi total arrihet duke mbledhur vlerësimet e detajuara të bëra në nivelet më të ulta. Zakonisht, kjo qasje kërkon që analisti i kostos të punojë me personelin përkatës të programit dhe financave

në ministritë e linjës dhe në MF-ve për të marrë detaje për kërkesat e burimeve dhe kostot. Meqë hartimi respektivisht dizajni ndërtohet nga fillimi, kjo qasje quhet nga poshtë-lartë.

Kjo teknikë konsiderohet të jetë “standardi i artë” i kostimit, sepse ofron vlerësimin më të hollësishëm të përshtatur për objekt specifik të kostos. Ajo zbatohet kur vlerësueset e dijnë në detaje të mjaftueshme se çfarë duhet të bëhet për të arritur rezultatet e dëshiruara, si dhe informacioni për kërkesat e burimeve dhe kostos të njësisë mund të merret me kosto të arsyeshme. Kostimi nga poshtë-lartë mundëson një njohuri analitike të komponentëve të ndryshëm të kostos dhe ndihmon që të kuptohen efektet e ndryshimit (për shembull, çfarë do të ndodhte me koston e trajnimit nëse ai do të mbahej respektivisht ofrohej nga një ofrues alternativë).

Megjithatë, kjo teknikë ka disa mangësi. Së pari, është e shtrenjtë dhe merr kohë. Shpesh duhet të humbet shumë kohë për të përkufizuar detajet në nivelin më të ulët (aktivitetet). Së dyti, analisti duhet të kuptojë çdo aktivitet specifik dhe shkëmbimet në aktivitet dhe në hartimin e programit. Më pas, meqë ka shumë pak hapsirë për faktorë të panjohur, është e vështirë që të përdoret kjo teknike për aktivitetet e kostimit apo projektet ku niveli i pasigurisë është shumë i lartë. Së fundi, kjo teknikë kërkon që krijohet dhe të jetë në dispozicion një bazë e të dhënave e zgjeruar dhe e detajuar e kostos për lloje të ndryshme të programeve.

Kostimi i bazuar në aktivitete (ABC; shqip KBA)

KBA-ja është një formë e veçantë e qasjes nga poshtë – lartë që përdoret për kostimin e shërbimeve qeveritare. Kostot së pari caktohen nga burime në aktivitete të procesit (si objekte themelore respektivisht fundamentale të kostos), dhe pastaj nga aktivitetet në outputet e tyre (produktet apo shërbimet). Dallimi kryesor mes KBA-së dhe kostimit tradicional nga poshtë-lartë është në alokimin e kostove indirekte. Në KBA-të kostot indirekte (siç janë puna jo e drejtëpërdrejtë, utilitetet respektivisht shërbimet komunale etj.) u alokohen outputeve përmes aktiviteteve që i konsumojnë ato. Kjo jep rezultate shumë më të sakta se kostimi tradicional ku kostot indirekte u alokohen drejtëpërdrejtë rezultateve në bazë të disa bazave të përgjithshme të alokimit (për shembull përqindja e kostos direkte).

2.4.2. Kostimi nga lartë - poshtë apo kostimi parametrik

Me kostimin parametrik që ndryshe njihet si kostimi nga lartë – poshtë, kostoja e një programi vlerësohet duke u bazuar në marrëdhënien e vlefshme ndërmjet kostos historike dhe karakteristikave teknike të programeve të ngjashme. Kjo marrëdhënie përcaktohet duke u bazuar në analizën e të dhënave historike për disa programe të ngjashme. Për shembull, kostoja e programit të ri të trajnimit vlerësohet duke u bazuar në karakteristikat teknike dhe kostot e trajnimeve të ngjashme të mëparshme. Karakteristikat teknike mund të lidhen me vëllimin, fushëveprimin apo kompleksitetin e programit (p.sh. numri i pjesëmarrësve dhe institucioneve, mbulimi gjeografik, kompleksiteti i trajnimit etj). Është me rëndësi që të identifikohen ato karakteristika teknike që ndikojnë më shumë apo drejtojnë koston e programit (p.sh. numri i trajnimeve në mënyrë të drejtëpërdrejtë ndikon në koston e programit, por kompleksiteti i trajnimit mund të mos jetë relevant). Supozimi është se faktorët e njëjtë që kanë ndikuar në të kaluarën në kosto do të vazhdojnë të ndikojnë në kostot e ardhshme.

Marrëdhënia parametrike mund të përkufizohet si normë e thjeshtë (p.sh. kostoja e trajnimit është 1,000 EUR/për pjesëmarrës) apo faktorët (p.sh. kostoja e udhëtimit është 10% e kostos totale të trajnimit), por gjithashtu si shprehje më komplekse matematikore, formula apo ekuacionet e regresit. Cilido rast që të jetë, synimi është që të krijohet raport statistikor i vlefshëm për vlerësimin e kostos duke përdorur të dhëna historike. Ky raport pastaj përdoret për të vlerësuar koston e programit të ri duke futur karakteristikat e tij specifike në modelin apo formulën parametrike.

Kostimi parametrik zakonisht përdoret kur aktivitetet apo kërkesat e burimeve nuk mund të përcaktohen në detaje për të shfrytëzuar qasjen nga poshtë – lartë. Gjithashtu përdoret për të vlerësuar kostot e aktiviteteve apo outputeve të standardizuara, si dhe për alokimin e kostove indirekte. Përparësia kryesore është se ai është relativisht i shpejtë dhe i lehtë për tu zbatuar, si dhe në mënyrë të qartë tregon faktorin respektivisht faktorët kryesorë. Mangësia kryesore është se mungojnë detajet. Gjithashtu, për të krijuar një raport të besueshëm të vlerësimit të kostos nevojitet qasje në të dhënat historike për disa aktivitete apo programe, të cilat mund të jenë të vështira për tu siguruar. Rrjedhimisht, besimi në rezultate varet nga ajo se sa valide janë marrëdhëniet (raportet) mes kostos dhe karakteristikave fizike.

2.4.3. Kostimi sipas analogjisë

Kostimi sipas analogjisë, apo vlerësimi sipas analogjisë bazohet në supozimin se programet apo projektet e reja evoluojnë nga ato që tashmë janë implementuar, por kanë karakteristika apo komponenta të ndryshme. Rrjedhimisht, kostot e programeve të reja apo komponentave të tyre vlerësohen duke u bazuar në kostot reale të programit të ngjajshëm duke llogaritur dallimet mes kërkesave. Për shembull, nëse projekti i mëparshëm në vlerë prej 1 milion EURO përfshin ndërtimin e një ndërtese 500 m² dhe projekti i ri do të përfshijë ndërtimin e një ndërtese të ngjajshme me sipërfaqe 800 m², kostoja e projektit të ri mund të vlerësohet afërsisht kështu: 1 milion EURO / 500 x 800 = 1,6 milion EURO, duke supozuar se ka raport linear mes projekteve.

Kostimi sipas analogjisë shpesh mbështetet në mendimin e ekspertit. Megjithatë, përshtatjet duhet të bazohen sa më shumë që të jetë e mundur në inpute sasiore dhe jo në ato cilësore. Kjo metodë është e ngjajshme me kostimin parametrik (nga lartë – poshtë). Dallimi kryesor është se kostimi parametrik bazohet në të dhëna historike të disa projekteve të mëparshme të implementuara, ndërsa kostimi sipas analogjisë shqyrton vetëm një projekt shumë të ngjajshëm.

Kjo metodë shpesh përdoret si verifikues (cross check) i metodës nga poshtë – lartë. Përparësia kryesore e kostimit nga poshtë - lartë është se shqyrton vetëm dallimet midis projekteve, dhe kështu kursen në kohë. Gjithashtu mund të përdoret para se kërkesat e hollësishme të projektit të jenë të njohura. Mangësitë kryesore janë se mbështetet në burim të vetëm të të dhënave dhe mund të përdoret vetëm kur është implementuar program i ngjajshëm. Gjithashtu, ka një tendencë për të qënë subjektiv gjatë përshtatjeve pa një arsyetim racional.

2.4.4. Mendimi i ekspertëve

Kostimi i bazuar në mendimin e ekspertit apo në vlerësimin (gjykimin) e ekspertit nuk është një teknik llogaritëse. Zakonisht, analisti i koston interviston në mënyrë të pavarur disa ekspertë, shqyrton rezultatet dhe kombinon atë në një vlerësim të vetëm më të mirë. Kjo qasje konsiderohet që është shumë subjektive meqë nuk mbështetet me të dhëna plotësuese respektivisht mbështetëse. Objektiviteti mund të përmirësohet nëse analisti i koston kontrollon dhe dokumenton të dhënat e marra nga ekspertët. Kjo qasje përdoret në mungesë të të dhënave tjera valide për të bërë vlerësimin e koston – për shembull në kostimin e projekteve krejtësisht të reja. Përparësia kryesore është se llogarit dallimet dhe rethanat e veçanta, si dhe ndikimin e variablave të ndryshme. Mangësia kryesore është mungesa e objektivitetit dhe vështirësitë në dokumentimin e faktorëve. Për shkak të këtyre mangësive, kjo qasje duhet të përdoret sipas rastit, kryesisht për të plotësuar metodat tjera apo për të verifikuar rezultatet e tyre.

2.4.5. Përparësitë dhe mangësitë e metodave të ndryshme

Çdo metodë e kostimit ka përparësitë dhe mangësitë e saj, kërkon që të dhëna specifike të jenë në dispozicion, dhe përfshin detaje dhe saktësi të ndryshme. Përderisa disa metoda janë relativisht të lira dhe rezultojnë me vlerësime të përafërta (siç është kostimi sipas analogjisë), të

tjerat janë më të detajuara dhe kushtojnë më shumë (siç është kostimi nga poshtë – lartë). Në parim, kostimi nga poshtë – lartë dhe nga lartë – poshtë duhet të konsiderohen si metodat kryesore të kostimit. Kur këto dy metoda nuk mund të zbatohen siç duhet, duhet të përdoret kostimi sipas analogjisë, ndërsa mendimi i ekspertit duhet të përdoret për të plotësuar rezultatet e të gjithë metodave. Përparësitë dhe mangësitë kryesore të metodave të ndryshme dhe zbatimi i tyre janë përmbledhur në Tabelën 1.

Tabela 1: Përparësitë, mangësitë dhe zbatimi i metodave të ndryshme të kostimit⁵

Metoda	Përparësitë	Mangësitë	Zbatimi
Nga poshtë-lartë	Vlerësim të hollësishëm Mundëson gjurmim të lehtë Fleksibël në caktimin e kostove	I shtrenjtë Kërkon detaje Kërkon të dhëna të kostos	Aktivite të veçanta për të cilat mund të vlerësohen hollësisht kërkesat e burimeve.
Nga lartë-poshtë (parametrik)	Relativisht i shpejtë Mbështet disiplinën Objektiv Në mënyrë të qartë thekson faktorët e kostos	Nuk ka detaje Kërkon të dhëna historike Besueshmëria e marrëdhënieve parametrike	Programi kryesor/karakteristikat e aktiviteteve janë të njohura dhe të dhëna për disa programe të ngjajshme/aktivite janë në dispozicion.
Sipas analogjisë	Relativisht i shpejtë Nevojiten disa (pak) të dhëna	Tendencë për të qënë subjektiv Saktësia e diskutueshme Nuk janë të qartë faktorët e kostos	Detajet e programit janë të panjohura por ka në dispozicion të dhëna për programe të ngjajshme Verifikimi
Mendimi i ekspertit	Llogarit dallimet dhe rethanat e veçanta Merr ndikimin e variablave të ndryshme	Nuk është i dokumentuar Tendencë për të qënë subjektiv	Detajet e programit nuk janë të njohura dhe nuk ka në dispozicion të dhëna nga programet e mëparshme Plotësues dhe verifikues

Përzgjedhja e metodave të kostimit kërkon një shqyrtim gjithëpërfshirës të kostove dhe përfitimeve që lidhen me përdorimin e tyre. Metodatat e përzgjedhura duhet t'i mundësojnë qeverisë që të përmbush objektivat e kostimit, ashtuqë përfitimet e kostimit tejkalojnë koston e tij. Faktorët që duhet të merren parasysh përfshijnë:

- Objektivi i kostimit – kostimi që realizohet me qëllim të planifikimit buxhetor kërkon nivel më të lartë të saktësisë se kostimi që realizohet me qëllim të krijimit të një skedari të projektit.
- Disponueshmëria e të dhënave dhe burimeve – metodat që ofrojnë nivel më të lartë të detajave dhe saktësisë kërkojnë shumë më shumë të dhëna me cilësi të lartë dhe burime njerëzore dhe financiare sesa metodat që ofrojnë vlerësime më pak të sakta.
- Koha në dispozicion: edhe kur kërkohet nivel i lartë i saktësisë dhe të dhënat dhe burimet janë në dispozicion, afatet e shkurtra ndonjëherë mund të bëjnë presion për vlerësime të shpejta dhe të përafërta.

Metodat e ndryshme nuk janë reciprokisht ekskluzive dhe mund të përdoren të gjitha në një ushtrim të kostimit. Në fakt kostimi i strategjive qeveritare kërkon një kombinim të metodave. Për shembull, kostimi nga poshtë - lartë mund të përdoret për aktivitete të ndryshme me outpute

⁵ Përshtatur në bazë të "Udhëzuesit për Llogaritje dhe Vlerësim", Zyra e Kontabilitetit e Qeverisë të Shteteve të Bashkuara, 2009

të qarta; kostimi parametrik për programe apo aktivitete për të cilat ka më pak detaje në dispozicion; dhe kostimi sipas analogjisë për replikimin e programeve të ngjajshme. Vlerësimi i ekspertit duhet të përdoret për programe që janë të parat e llojit të tyre apo për të plotësuar metodat tjera.

3. UDHËZUESI NË PROCESIN E KOSTIMIT

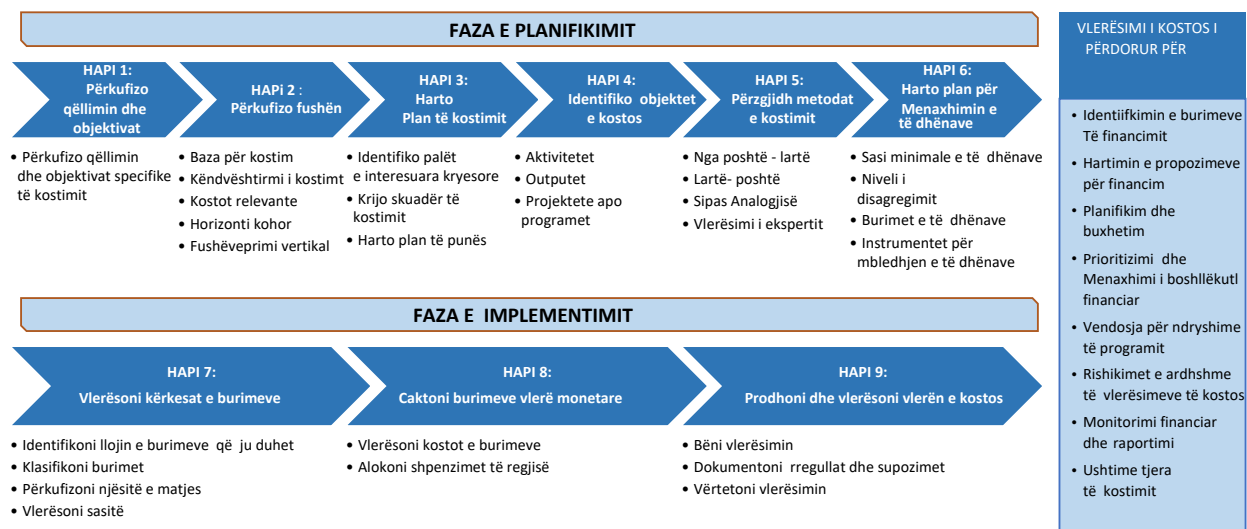
3.1. Pasqyra e procesit të kostimit

Me qëllim që të sigurohet që ushtrimi i kostimit gjeneron informatat e nevojshme, është me rëndësi që të ndiqet një plan i qartë. Procesi i kostimit përfshin disa hapa, ku secila kërkon informata specifike dhe që rezultojnë në rezultate specifike. Këto hapa mund të përmbliken në dy faza kryesore:

- **Faza e planifikimit**, e cila përfshin përkufizimin e qëllimit, objektivin dhe fushëveprimin e kostimit, përgatitjen e planit të kostimit, identifikimin e objekteve të kostos, përzgjedhjen e metodave të kostimit, dhe përgatitjen e planit për menaxhimin e të dhënave.
- **Faza e implementimit**, e cila përfshin vlerësimin e llojeve dhe sasive të burimeve që nevojiten dhe koston e tyre duke u bazuar në të dhënat e grumbulluara, dhe prodhimin dhe verifikimin e vlerësimeve të kostos.

Procesi i kostimit është ilustruar në grafikoni 1. Edhe pse hapat paraqiten vazhdimisht respektivisht me sekuenca, në praktikë procesi është dinamikë dhe përfshin shumë përsëritje. Për shembull, në varësi nga të dhënat dhe burimet në dispozicion (hapi 6), mund të jetë e nevojshme të ridefinohen objektivat e kostimit, fushëveprimi, objektet e kostot dhe metodat e kostimit (hapat 1-5). Procesi përshkruhet në mënyrë gjithëpërfshirëse. Megjithatë, hapat nuk janë përshkruar. Në varësi nga objektivi i kostimit dhe burimet e disponueshme për ushtrimin specifik të kostimit, procesi duhet të përshtatet dhe të thjeshtohet sipas nevojës.

Grafikoni 1: Procesi i kostimit të strategjisë⁶



Seksionet e mëposhtme përshkruajnë më hollësisht hapat individual të procesit. Së pari sigurohen udhëzimet e përgjithshme të zbatueshme për të gjithë strategjitë, të pasuara nga

⁶ E përshtatur, duke u bazuar në “Kostimi i shërbimeve shëndetësore për pagesën e ofruesve”, Ozaltin, A., dhe C. Cashin, Rrjeti i përbashkët i mësimit për mbulim universal shëndetësor, 2014

shembujt të bazuar në strategjitë e RAP-së si dhe aty ku është e zbatueshme, udhëzime shtesë specifike për RAP-së. Seksioni i fundit flet për përdorimet e mundshme të informacionit të koston në kontekstin e menaxhimit të përgjithshëm financiar të strategjisë.

3.2. Përkufizimi i qëllimit dhe objektivave

3.2.1. Udhëzimet e përgjithshme

Hapi i parë në realizimin e ushtrimit të kostimit është identifikimi i problemit për marrjen e vendimit dhe objektivave të vendimarrësve. Qëllimi i ushtrimit të kostimit është arsyeja e përgjithshme për realizimin e kostimit nga këndvështrimi i politikbërësve. Objektivat specifike përshkruajnë se çfarë duhet të ofrojë ushtrimi i kostimit me qëllim që të ndihmohet procesi i politikbërës. Në fakt qëllimi dhe objektivat përkufizojnë se si do të përdoret informacioni i koston dhe nëse kjo do të jetë për një vendim ad hoc apo për një vendim që do të vazhdojë.

Vlerësimet e koston të programeve dhe strategjive qeveritare mund të kenë dy qëllime të gjëra:

- Të mbështesin alokimin e burimeve si pjesë procesit të menaxhimit të buxhetit, duke ofruar vlerësime të financimit që nevojiten për implementimin e programeve apo strategjive, dhe
- Të ndihmojnë në përzgjedhjen ndërmejt programeve alternative dhe aktiviteteve, si dhe të vlerësojnë përballueshmërinë e programeve dhe performancave të tyre kundrejt planeve.

Objektivat specifik të përcaktuar për të mbështetur këto qëllime të gjëra mund të përfshijnë:

- Vlerësimin se si realizimi i programeve apo strategjive të reja do të ndikojë në shpenzimet e buxhetit në afat të mesëm, për të mbështetur planifikimin e buxhetit (si pjesë e VNF-së);
- Vlerësimin e boshllëkut financiar për realizimin e programeve apo strategjive të reja ose ekzistuese, për të siguruar fondet nga buxheti apo donatorët;
- Vlerësimin e koston të plotë të reformave qeveritare apo iniciativave tjera me qëllim të hartimit më të mirë, planifikimit, apo negocimit të mbështetjes nga donatorët e jashtëm;
- Vlerësimin e efikasitetit të iniciativave që po implementohen, për të identifikuar potencialet për kursimet dhe për uljen e koston;
- Vendimin për modifikimin, zgjerimin, zvogëlimin e fushëveprimit, apo përsëritjen e iniciativave që po implementohen;
- Përzgjedhja ndërmjet mënyrave alternative të ofrimit të programit për të arritur rezultatet e dëshiruara (analiza e koston efektive).

Kostimi dhe vlerësimi i ndikimit fiskal

Vlerësimi i koston të strategjisë nuk është njësoj me kryerjen e VNF-së të saj. Kostimi është vetëm një segment i VNF-së dhe lidhet me vlerësimin e ndikimit të strategjisë në rritjen e shpenzimeve të buxhetit. VNF-së gjithashtu përfshin vlerësimin e ndikimit në uljen e shpenzimeve, si dhe në uljen apo rritjen e të ardhurave.

Kuptimi i qëllimit dhe objektivave të kostimit është i rëndësishëm sepse ndikon në hapat tjerë të procesit të kostimit, duke përfshirë këndvështrimin e kostos, llojet e kostos për vlerësim, horizonti kohor i kostimit, kërkesat e të dhënave duke përfshirë nivelin e detajeve dhe saktësisë, metodat e kostimit që do të përdoren. Palët e interesuara të ndryshme, duke përfshirë qeverinë dhe donatorët, mund të kenë kërkesa të ndryshme të politikave dhe programeve për qasjet e kostimit. Përkufizimi i qëllimit dhe objektivave të kostimit është një mundësi për të komunikuar dhe lidhur interesa të ndryshme, si dhe për të kuptuar se si rezultatet do të përmbushin nevojat e ndryshme.

3.2.2. Shembujt e RAP-së

Sipas strategjive të RAP-së dhe planeve të veprimit të anëtarëve të ReSPA-s dhe Kosovës*, kostimi në përgjithësi bëhet për qëllim të planifikimit të buxhetit qeveritar dhe për të siguruar një implementim të qëndrueshëm. Objektivat specifik fokusohen në vlerësimin e ndikimit financiar të strategjisë në buxhetin e qeverisë, vlerësimin e boshllëkut financiar, dhe për të fituar fondet shtesë të nevojshme nga donatorët dhe buxheti.

Shembull i objektivit të kostimit

Të vlerësohet shuma e fondeve shtesë që duhet të sigurohen nga buxheti i qeverisë dhe donatorët gjatë periudhës 2018-2020 për implementimin e të gjithë programeve dhe aktiviteteve të përcaktuara në planin për veprim për implementimin e Strategjisë të RAP-së 2018 – 2022 në nivel shtetëror.

Në parim, vendimi për qëllimin dhe objektivat e kostimit të strategjisë të RAP-së duhet të merret nga qeveria, duke u bazuar në synimin e informacionit të kostos. Përveç vlerësimit të ndikimit financiar të strategjisë të RAP-së, objektivi i qeverisë mund të jetë vlerësimi i kostove të plota. Informacioni shpesh kërkohet me qëllim që të sigurohet mbështetje nga donatorët e jashtëm ose për të përdorur modalitete specifike financiare, siç është ai për mbështetjen e buxhetit IPA II. Donatorët tjerë kur marrin vendimet financiare kërkojnë informacion për bashkë - financimin e qeverisë. Informacioni për kostot e plota të strategjisë gjithashtu ndihmon institucionet përgjegjëse për implementimin e strategjisë që të kuptojnë kërkesat e përgjithshme të burimeve dhe planifikimin në përputhje me rethanat. Së fundi, ky informacion mund të duhet për qëllimin e planifikimit të zhvillimit.

Ndikimi fiskal i strategjive të RAP-së

Implementimi i strategjive të RAP-së mund të ndikojë në rënien e shpenzimeve të buxhetit në afat të mesëm dhe afat të gjatë. Pritet që iniciativat e administratës publike për “reduktim të personelit përmes reorganizimit apo restrukturimit” të kenë ndikim të tillë. Strategjitë e RAP-së pritët që në afat të gjatë të kontribuojnë në rritjen e të ardhurave të qeverisë, përmes rritjes të efikasitetit të shërbimeve publike, përmisimit të mjedisit biznesor dhe rritje të aktivitetit ekonomik. Këto konsiderata janë pjesë e strategjive të RAP-së, VNF-së dhe janë përtej kostimit.

3.3. Përkufizimi i fushëveprimit

3.3.1. Udhëzimet e përgjithshme

Përkufizimi i fushëveprimit të kostimit të strategjisë nënkupton të vendosurit për disa parametra kryesorë, duke përfshirë bazën për kostim, këndvështrimin e kostos, kostot relevante, horizontin kohor dhe fushëveprimin vertikal.

Baza për kostim

Baza për kostim është një dokument strategjik relevant i cili ka kosto, respektivisht do të kushtojë. Dokumentet strategjik të qeverisë mund të analizohen në disa mënyra:

- Duke u bazuar në hierarki, ata mund të klasifikohen në strategji (niveli më i lartë dhe dokumentet më komplekse), plane (niveli i mesëm) dhe programe (niveli i ulët).
- Duke u bazuar në fushëveprimin horizontal ata mund të shtrihen në të gjithë shtetin, duke përcaktuar synimet zhvillimore të shtetit për të gjithë sektorët, specifik për sektorin e caktuar, vendosja e një axhende reformuese për sektorin e caktuar (p.sh. transport, drejtësi); apo shumë sektoriale për të adresuar një çështje të politikës ndërsektoriale (p.sh. barazia gjinore)
- Duke u bazuar në këndvështrimin vertikal, dokumentet strategjike mund të përfshijnë një apo më shumë nivele qeveritare.

Dokumentet strategjike zakonisht shoqërohen me **plane veprimi** apo operative për të mbështetur implementimin. Një plan veprimi i hartuar mire që tregon qartazi projektet apo programet, rezultatet e pritura, aktivitetet, outputet, kornizën kohore dhe përgjegjësitë duhet të jetë baza për kostim. Mundësia e bërjes të vlerësimeve të besueshme të kostos është proporcionale me cilësinë e këtij informacioni. Strategjitë që nuk mbështeten me plane veprimi adekuate rrezikojnë implementimin e tyre sepse atyre u mungon baza solide për planifikim operativ dhe financiar nga institucionet përgjegjëse.

Varësisht nga kompleksiteti i strategjisë, ndoshta do të duhet të hartohen disa plane veprimi të ndërlidhura reciprokisht për të adresuar fusha të ndryshme horizontale apo nivele qeveritare. Në atë rast, çdo plan veprimi duhet të ketë koston e vetë, duke siguruar se nuk ka numërim të dyfishtë apo mosveprime. Përcaktimi i qartë i përgjegjësive të implementimit dhe financiare në të gjitha planet e veprimit është shumë i rëndësishëm në këtë process. Ky Udhëzues supozon se është në fuqi një plan veprimi me cilësi të lartë për implementim të strategjisë.

Këndvështrimi i kostos

Kjo ka të bëjë me atë se kostot e kujt do të vlerësohen – ato të shoqërisë si tërësi, sektorit publik (qeverisë), sektorit privat apo individëve. Kjo varet nga qëllimi dhe objektivat e kostimit. Nëse objektivi është të vlerësohet ndikimi financiar i strategjisë në buxhet apo të vlerësojë kostot e plota me qëllim të planifikimit të burimeve të qeverisë, kostot do të llogariten nga këndvështrimi publik apo i qeverisë. Nëse objektivi është të realizohet vlerësimi ekonomik me qëllim që të analizohet ndikimi i qeverisë në mirëqenien ekonomike, kostimi do të bëhet nga një këndvështrim më i gjërë shoqëror. Në rastin e fundit, kostot e sektorit privat, individëve, amvisëritë gjithashtu do të duhet të llogariten. Meqënëse strategjitë e qeverisë zakonisht janë

për planifikim të burimeve të buxhetit, ky Udhëzues bazohet në **këndvështrimin publik të koston.**

Kostot relevante

Kjo ka të bëjë me atë se cilat kosto do të llogariten. Kjo varet nga qëllimi dhe objektivat e kostimit dhe këndvështrimit të koston. Kostimi nga këndvështrimi publik zakonisht kërkon vlerësimin e **koston financiare**, dmth shpenzimet financiare për burimet që do të konsumohen për qëllimin e implementimit. Mund të vlerësohen kostot financiare **të plotë apo inkrementale**. Për shembull, nëse objektivi është të vlerësohet ndikimi i strategjisë në buxhet (si në shembullin e strategjisë të RAP-së në seksionin e mëparshëm) do të vlerësohen vetëm kostot inkrementale. Kjo është kostoja e burimeve shtesë që nevojiten për implementimin, siç janë pagat e personelit shtesë apo kostot e materialeve, shërbimeve apo zërave të kapitalit. Nëse objektivi është të vlerësohet kostoja totale e strategjisë si një iniciative për reforma e qeverisë, nevojitet kostimi i plotë. Në këtë rast do të duhet të llogariten gjithashtu kostot e burimeve ekzistuese që do të përdoren për të mbështetur implementimin, edhe pse nuk nevojiten fonde shtesë për këto burime (p.sh. kostot e personelit ekzistues që do të punojë në implementim dhe shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale) që lidhen me të, duke përfshirë amortizimin e mjeteve kryesore respektivisht aseteve kapitale). Kostimi nga këndvështrimi shoqëror është edhe më i gjërë dhe kërkon llogaritje të koston **ekonomike**. Në këtë rast kostot oportune të burimeve të përdorura falas do të duhet të llogariten krahas koston të plotë financiare. Në përputhje me objektivat e përbashkëta të kostimit të strategjisë, ky Udhëzues fokusohet në kostot financiare.

Horizonti kohor

Horizonti kohor në kostimin e strategjisë është periudha kohore për të cilën është vlerësuar kostoja. Strategjitë zakonisht hartohen për periudha afatmesme dhe afatgjata duke filluar nga tre në pesë vjet, ndonjëherë deri në dhjetë vjet. Për shkak të pasigurive që lidhen me planifikimin afatgjatë, kostimi mund të bëhet me saktësi dhe të jetë kuptimplotë vetëm në **afat të shkurtër dhe të mesëm**. Zakonisht është e pamundur të sigurohen vlerësime të besueshme afatgjata. Megjithatë, vlerësime afatgjata të përafërta janë të nevojshme kur vlerësojmë ndikimin ekonomik të strategjive apo kur vlerësojmë kostot e plotë të reformave qeveritare. Ato janë gjithashtu të nevojshme për sinkronizimin e qeverisë, si dhe planifikimin e ndihmës për qëllimet e zhvillimit afatgjatë kombëtar dhe sektorial.

Plan i veprimit për implementimin e strategjisë duhet të mbulojë në mënyrë ideale periudhën prej tre vjetësh, për të mundësuar lidhjen më të mire të vlerësimeve të koston të strategjisë me buxhetet afatmesme dhe vjetore të qeverisë dhe planet e punës. Vlerësimet e koston duhet të sigurohen nga viti fiskal, ashtu që viti i parë është më i detajuar, me qëllim që të bëhen pjesë në buxhetin vjetor. Në kushte ideale, rishikimet e vlerësimeve të koston duhet të bëhen çdo vjet, në bazë të rregullt. Planet e veprimit gjithashtu mund të hartohen dhe për to të caktohet kosto për një periudhë më të gjatë se tre vjet, për shembull për tu përshtatur me periudhën e strategjisë. Kjo mundëson që të bëhen vlerësime më gjithpërfshirëse të kostove të strategjisë, por gjithashtu shkakton pasiguri në planifikim dhe kështu ndikon në besueshmërinë e vlerësimeve. Rjedhimisht duhet një ekuilibër ndërmjet gjithpërfshirjes dhe besueshmërisë të vlerësimit të koston.

Horizonti kohor në kostim është i lidhur me disa apekte të rëndësishme të kostos. Ndikimi i inflacionit është një prej tyre. Gjithashtu duhet të konsiderohen implikimet e kostove të periodike të strategjisë, kostot e zërave të kapitalit dhe kostot e njësisë siç është shpjeguar më poshtë:

Duke pas parasysh se strategjitë kanë ndikim afatgjatë në buxhet, është më rëndësi që të bëjmë dallimin mes kostove të tyre të **njëhershme (të përkohshme)** dhe **periodike (të përhershme)**⁷. Kostot e njëhershme të strategjisë lidhen me burimet që janë shfrytëzuar vetëm njëherë gjatë implementimit. Kostot periodike të strategjisë janë të lidhura me burimet që do të konsumohen periodikisht gjatë një periudhe të caktuar pas implementimit. Për shembull, sigurimi i mjeteve kryesore respektivisht asetëve kapitale, siç janë kompjuterët apo softueri do të gjenerojnë kosto të njëhershme, por gjithashtu kosto periodike të mirëmbajtjes dhe licencave për një periudhë të jetëgjatësisë të tyre. Një program i çertifikuar i trajnimit do të gjenerojë kosto të njëhershme për ofrimin e trajnimit (tarifat e trajnerëve, materialet, kostot e pjesmarrësve) dhe potencialisht kostot periodike të riçertifikimit. Punësimi i personelit të ri për një periudhë të pacaktuar kohore do të gjenerojë kosto periodike të pagave (duke e krahasuar me bazën e buxhetit), ndërsa pagat e personelit të angazhuar përkohësisht do të jenë kosto të njëhershme. Kostot periodike të strategjive shpesh anashkalohen në praktikë dhe kjo rezulton në tejkalime të buxhetit apo dështime të implementimit. Shuma vjetore e këtyre kostove duhet të vlerësohet së bashku me treguesin e periudhës kohore kur ato pritët të ndodhin.

Zërat e kapitalit që janë furnizuar për të mbështetur implementimin mund të mos jenë plotësisht të amortizuara dhe të kenë vlerën e rishitjes në fund të periudhës të implementimit të strategjisë. Gjatë kësaj periudhe vetëm shumën e amortizuar paraqet kosto të strategjisë. Megjithatë kostoja totale e zërave të reja të kapitalit (dmth kostoja e investimit) duhet të llogaritet për vlerësuar ndikimin financiar të strategjisë.

Koha mund të ndikojë në **kostot e njësisë**. Gjatë një periudhe më të gjatë, kostoja e njësisë mund të ndryshojë si rezultat i faktorëve të ndryshëm. Për shembull, ato mund të jenë më të larta gjatë fazës të kurbës të mësimi, dhe pastaj të ulen si rezultat i efektit të mësimi apo efikasitetit më të madh. Zhvillimi teknologjik gjithashtu mund të zvogëlojë disa kosto në afat të gjatë (siç është softueri, pajisja etj)

Këndvështrimi vertikal

Plani i veprimit mund të implementohet në disa **nivele të qeverisë**. Kjo do të thotë se aktivitetet implementohen dhe kostoja gjenerohet nga institucionet qendrore dhe ato në nivelet më të ulta. Aranzhimet e ndryshme të implementimit ndikojnë në vlerësimin e kostos:

- Disa programe apo aktivitete mund të implementohen në mënyrë të pavarur në çdo nivel duke përdorur qasjen e njëjtë. Kostot llogariten në mënyrë të pavarur për çdo nivel dhe mbledhen respektivisht përmbledhen për kostot totale.
- Programe tjera mund të operojnë drejtpërdrejtë nga terreni, nga komunat deri në nivel qendror. Në raste të tilla, niveli më i ulët (komuna) është zakonisht pika e ofrimit të

⁷ Termi “kostot periodike” në përgjithësi përdoret për kostot jo-kapitale (paga, materiale, shërbime)

shërbimit ku duhet të merren të dhënat për kërkesat e burimeve dhe kostot. Duke lëvizur në nivele më të larta bëhet gjithnjë e më e vështirë për të bërë vlerësime të kostots, sepse këto nivele zakonisht ofrojnë mbështetje administrative, logjistike apo teknike. Rrjedhimisht, kostot direkte llogariten në nivelin më të ulët (ku ofohen shërbimet) dhe kostot e niveleve më të larta shtohen nëse është e mundur si shpenzime të regjisë.

Vendimarrësit duhet të vendosin për çdo nivel organizativ cilat kosto do të përfshihen. Kjo varet nga përgjegjësite e vendimarrësve dhe mënyrës se si do të shfrytëzohet rezultati i kostimit. Për shembull, nëse aktivitetet do të implementohen në nivel qendror dhe nivele më të ulta të qeverisë dhe qeveria dëshiron që vlerësojë ndikimin e përgjithshëm të tyre në buxhet, duhet të llogariten kërkesat e kostos në të gjitha nivelet. Nëse pushteti qendror dëshiron të vlerësojë vetëm ndikimin e kostos në buxhetin qendror, kostot e niveleve më ulta mund të injorohen, me qëllim të ushtrimit specifik të kostimit.

3.3.2. Shembuj të RAP-së

Shtetet e BP-së caktojnë koston e strategjive të tyre të RAP-së duke u bazuar në planet e veprimit. RAP-së është një proces kompleks që përfshin institucione të ndryshme nga nivele të ndryshme qeveritare. Kompleksiteti horizontal dhe vertikal ndikon në hartimin e strategjisë dhe në implementimin e saj. Rrjedhimisht, disa strategji të ndryshme dhe planet e veprimit që i shoqërojnë ata shpesh hartohen nën ombrellën e RAP-së për të siguruar një implementim efikas.

Shembuj të këndvështrimit të Strategjive të RAP-së

- Duke qënë nën jurisdikSIONIN e drejtëpërdrejtë të MF-së, në të gjithë shtetet e BP-së menaxhimi i financave publike (PFM; shqip MFP) adresohet nga një strategji e veçantë. Strategjitë e RAP-së të Sërbisë dhe Malit të Zi përmbajnë objektiva që lidhen me MFP-në, por u referohen dokumenteve strategjike dhe operative të veçanta. Nevoja për të hartuar një dokument të veçantë strategjik të reformave të MFP-së gjithashtu rrjedh edhe nga kriteri i BE-së për të siguruar mbështetjen e buxhetit përmes asistencës të IPA II.
- Në **Sërb**i, strategjia e RAP-së është një strategji ombrellë dhe duke u bazuar në të janë hartuar disa strategji nën-sektoriale dhe plane veprimi. Përveç programit reformues të MFP-së, strategjitë e decentralizimit dhe strategjitë e e-qeverisjes (qeverisjes elektronike) që janë të parapara në mënyrë eksplicite nga strategjia e RAP-së, status të ngjajshëm mes të tjerave kanë edhe strategjitë e zhvillimit profesional të të punësuarve në AP-në dhe strategjia për zhvillim të prokurimit publik. Plani i veprimit të strategjisë të RAP-së 2015-2017 përfshin aktivitete dhe kosto që lidhen me hartimin e disa strategjive nën-sektoriale. Kostot e implementimit të tyre janë të përfshira në planet përkatëse të veprimit nën-sektorial.
- Në **Kosovë*** korniza e RAP-së përfshin tre shtylla që janë në përgjegjësi të tre institucioneve. Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike 2015 – 2020 lidhet vetëm me shtyllën për të cilën është përgjegjëse Ministria e Administratës Publike dhe përfshin fushat e shërbimit civil dhe menaxhimit të burimeve njerëzore (HRM; shqip MBNJ), ofrimin e shërbimeve dhe llogaridhënien. Dy shtyllat tjera (zhvillimi dhe koordinimi i politikave dhe legjislacionit dhe MFP) janë përgjegjësi e Zyrës të Kryeministrit dhe MF-ve). Këto trajtohen respektivisht adresohen nga strategji të veçanta dhe plane veprimi të cilave u është caktuar kosto.

Me qëllim të planifikimit të burimeve të qeverisë, kostot vlerësohen nga këndvështrimi i sektorit **publik**. Kjo ndonjëherë përfshin këndvështrimin e **donatorit** sepse boshllëku financiar zakonisht mbulohet nga donatorët.

Të gjithë shtetet e BP-së vlerësojnë vetëm **kostot financiare inkrementale** të strategjive të tyre të RAP-së. Këto janë kosto të burimeve shtesë që nevojiten për implementim (p.sh. personeli shtesë që do të punësohet, udhëtimi, qeraja, mbështetja e ekspertëve, shërbimet tjera të jashtme, zërat e kapitalit). Kostot e aktiviteteve për të cilat nuk nevojiten burime shtesë shënohen si zero. Kjo qasje është në përgjithësi në përputhje me objektivat e theksuara të kostimit. Megjithatë nuk mundëson gjithmonë plotësimin e kërkesave specifike të informacionit. Për shembull, informacioni për kostot e plota kërkohej nga DBE-ja me qëllim që të përcaktohet shuma e mbështetjes të sektorit të buxhetit (SBS; shqip MSB) përmes IPA II. Gjithashtu, kjo qasje bazohet në supozimin se burimet ekzistuese do të jenë të mjaftueshme dhe në dipozicion për të mbështetur implementimin (p.sh. personeli ekzistues do të ofrojë mbështetjen e nevojshme duke përdorur infrastrukturën ekzistuese.). Në praktikë mbase nuk ndodh gjithmonë kështu dhe burimet njerëzore ekzistuese mund të jenë të pamjaftueshme për të arritur qëllimet.

Shembujt e këndvështrimit të kostimit

- Kur **Sërbia** planifikonte ushtrimin e kostimit, ajo synonte që të llogarisë kostot e plota të planit të veprimit të RAP-së 2015 – 2017 të saj. Megjithatë, kjo nuk ishte e mundur për shkak të mungesës të burimeve dhe të dhënave të disponueshme për kostim. Me qëllim që të ofrojë të paktën vlerësim të përafërt të burimeve të përgjithshme që nevojiten për implementim, Ministria e Administratës Publike dhe Vetëqeverisjes Lokale (MPALSG, shqip MAPVL) grumbulloi informata për numrin e përafërt të personelit në institucionet përgjegjëse i cili do të angazhohet plotësisht në implementimin e aktiviteteve reformuese. Sipas të dhënave të grumbulluara, të paktën 179 të punësuar nga katër institucione që janë drejtëpërdrejtë përgjegjëse për implementim dhe disa ministri të linjës dhe organe tjera të administratës shtetërore do të angazhohen. Ky numër nuk përfshin dy institucionet që nuk kanë ofruar të dhënat e kërkuara. Shuma ekuivalente e kostos nuk u llogarit kurrë.
- Kostot inkrementale të **Malit të Zi** për planin e veprimit të RAP-së 2016-2017 janë vlerësuar përafërsisht në 8,7 milion EURO (duke përfshirë gjithashtu ndikimin e kostos në 2018-2020). Në procesin e negociatave për MSB-në është përfunduar se kjo vlerë është nënvlerësuar. Qeverisë i është kërkuar të vlerësojë kostot e kontrIBUTEVE ekzistuese përmes pagave dhe kostove tjera. Në mungesë të udhëzimeve formale dhe burimeve për ushtrimin e kostimit, ky kontribut ishte vlerësuar afërsisht te 6 milion EURO në vitin 2017 dhe përfshin pagat e të gjithë personelit që punon në institucionet përgjegjëse për implementimin. Gjithashtu është konsideruar kostoja e personelit të punësuar në ministritë e linjës, organet administrative, administratën më pushtet publik dhe njësitë e vetëqeverisjes lokale të përfshira, që është vlerësuar me 483 milion EURO. Shuma e MSB-së është caktuar në 15 milion EURO, duke përfshirë 3 milion EURO për asistencën teknike.

Planet e veprimit dhe vlerësimet përkatëse të kostos janë hartuar për një periudhë prej dy deri në pesë vjet. Vlerësimet vjetore të kostos ofrohen rallë dhe kostot periodike të strategjive në

përgjithsi nuk janë të treguara qartë. Tabela 2 përmbledh qasjet e ndryshme që përdoren nga strategjitë.

Tabela 2: Horizonti kohor për kostim të strategjive të RAP-së të shteteve të BP

Shteti	Strategjia e RAP-së	Plani i veprimit për implementimin e Strategjisë të RAP-së	Vlerësimet vjetore të ofruara	Rishikimet e planifikuara
ALB (Shqipëria)	Strategjia Ndërsektoriale e RAP-së 2015-2020	Plani i veprimit 2015-2017 është aneks (shtojcë) i/e strategjisë dhe përmban vlerësime të përafëta për 2018-2020. Këto do të rishikohen gjatë vlerësimit afatmesëm në vitin 2017, kur do të hartohet plani i ri i veprimit.	Jo	Vjetore
BiH (Bosnja dhe Hercegovina)	Draft Korniza e Strategjisë për RAP-së 2017-2022	Plani i veprimit për periudhën 2017–2020 duhet të hartohet dhe miratohet pas miratimit të strategjisë. Është planifikuar të hartohet plan i veprimit i veçantë për periudhën 2020 - 2021	Jo	Nuk janë përcaktuar akoma
KOS* (Kosova)	Draft Strategjia për modernizim të AP-së 2015-2020	Plani i implementimit është pjesë e strategjisë. Duhet të rishikohet dhe përditësohet çdo dy vjet.	Po	Dy herë në vjet
MKD (Maqedonia)	Draft Strategjia e RAP-së 2017-2022	Plani i veprimit 2017-2022 është pjesë e Strategjisë. Nuk është caktuar kosto e plotë. Kostimi dhe përcaktimi i mekanizmave financiarë janë aktivitete të parapara nga plani i veprimit.	Jo	Të dhënat nuk janë në dispozicion
MNE (Mali i Zi)	Strategjia e RAP-së 2016-2020	Plani i veprimit 2016-2017 është pjesë e Strategjisë. Realizimi i disa aktiviteteve është planifikuar paraprakisht për 2018-2020 dhe janë ofruar vlerësime indikative. Plani i veprimit 2018-2020 po hartohet si pjesë e vlerësimit afatmesëm në vitin 2017.	Vetëm për shumën totale	Dy herë në vjet
SRB (Serbia)	Strategjia e RAP-së e miratuar në vitin 2014, nuk është përcaktuar periudhë kohore	Plani i veprimit 2015–2017 është shtojcë e Strategjisë dhe lidh buxhetin dhe ciklin e programimit të IPA-s. Plani i veprimit 2018-2020 po hartohet si pjesë e vlerësimit afatmesëm në vitin 2017.	Jo	Çdo tre vjet

Në të gjithë shtetet, planet e veprimit të RAP-së supozojnë realizimin e aktiviteteve në të gjithë nivelet e qeverisë. Në Bosnjë dhe Hercegovinë statusi i realizimit në kantone dhe në njësi të vetëqeverisjes lokale (NVL) është akoma i paqartë. Edhe pse vlerësimet e kostos llogarisin shpenzimet në të gjithë nivelet, burimet e financimit në përgjithësi reflektojnë vetëm shumën që pritët të sigurohen vetëm nga buxheti i nivelit qendror dhe nga donatorët. Vetëm në Mal të Zi plani i veprimit tregon shumën e financimit të pritur nga buxhetet e NVL-ve.

3.4. Zhvillimi (hartimi) i planit të kostimit

3.4.1. Udhëzimet e përgjithshme

Para se të fillohet me ushtrimin e kostimit, institucioni përgjegjës duhet të identifikoj palët e interesuara kryesore që do të përfshihen në proces, të formojë skuadrën e kostimit, dhe të zhvillojë respektivisht të hartojë një plan pune me orar të aktiviteteve.

Palët e interesuara relevante

Procesi i kostimit duhet të inicohet dhe udhëhiqet nga ministria apo institucioni qeveritar apo organi që është përgjegjës për hartimin e strategjisë. Ky institucion duhet të angazhojë palë tjera të interesuara relevante, në përputhje me objektivat e kostimit dhe këndvështrimin horizontal dhe vertikal të strategjisë. Procesi duhet të organizohet në bashkëpunim të ngushtë me MF-ve. Duke pas parasysh kompleksitetin e strategjive të qeverisë, duhet të angazhohen një sërë palë të interesuara. Si minimum, duhet të përfshihen të gjithë institucionet që janë drejtëpërdrejtë përgjegjëse për implementim (sipas planit të veprimit). Institucionet përgjegjëse për planifikim zhvillimor, organizatat joqeveritare, donatorët apo organizatat për zhvillim dhe akademia duhet të përfshihen sipas nevojës. Nëse aktivitetet do të kenë implikime të kostos në nivele më të ulta të qeverisë, këto nivele gjithashtu do të duhet të përfshihen. Nëse institucioni përgjegjës nuk ka kapacitet për të realizuar respektivisht kryer procesin atëherë duhet të angazhojë ekspert të jashtëm. Në parim, palët e interesuara relevante duhet të përfshihen në të gjithë fazat e procesit të kostimit. Edhe pse përfshirja e të gjithë palëve të interesuara në fazën e planifikimit dhe përgatitjes mund të ofrojë rezultate më të mira, ndonjëherë mund të komplikoj procesin e hartimit të ushtrimit të kostimit.

Skuadra e kostimit

Kostimi duhet të bëhet nga një **skudër** shumëdisiplinare apo **grup punues** që përbëhet nga përfaqësues të palëve të interesuara relevante. Skuadra mund të jetë formale apo joformale, e vogël apo e madhe. Duhet të jetë fleksibël, të mundësojë formimin e nën-skuadrave dhe angazhimin e anëtare në bazë të nevojës. Ky organ duhet të jetë përgjegjës për grumbullimin dhe analizimin e të dhënave dhe prodhimin e vlerësimeve të kostos.

Përbërja dhe aftësitë e skuadrës të kostimit varen nga lloji dhe qëllimi i vlerësimeve të kostos, sasia dhe cilësia e të dhënave. Vlerësimet më komplekse dhe të hollësishme kërkojnë skuadra më të mëdha dhe më shumë kohë dhe përpjekje. Meqenëse vlerësimet e kostos zhvillohen me njohuri të kufizuara për atë se si do të jenë rezultatet përfundimtare, si dhe bazohen në disa supozime, skuadra e kostimit do të përballë me nivel të lartë të rrezikut. Rrjedhimisht, anëtarët duhet të përfshijnë ekspertë teknike me njohuri në fusha relevante teknike dhe ekspertë financiar me aftësi për analiza të kostos. Ekspertët teknik nga institucionet përgjegjëse për implementim duhet të ofrojnë informacion për llojin dhe sasinë e burimeve të nevojshme për implementimin e programeve dhe aktiviteteve. Personeli financiar nga këto institucione duhet të ofrojë informata për kostot specifike të institucioneve dhe të ndihmojë në llogaritjet. Përfaqësuesit e departamentit të buxhetit në MF-ve duhet të ofrojnë udhëzimin e përgjithshëm dhe të verifikojnë kostot e njesisë, si dhe vlerësimin përfundimtar të kostos. Në kushte ideale, skuadra duhet të përfshijë persona që kanë përvojë dhe aftësi në vlerësimin e të gjithë

elementeve të kostos të strategjisë. Meqë kjo ndodh rrallë, do të duhet të anazhohen ekspertë të jashtëm financiar apo teknik.

Centralizimi i procesit të kostimit përmes skuadrës të kostimit është praktika më e mirë sepse lehtëson shfrytëzimin e proceseve të standardizuara, mbështet konsistencën dhe pavarësinë e vlerësimeve të kostos, identifikim më të lehtë të ekspertëve dhe shfrytëzime më efikase dhe efektive të burimeve dhe aftësive. Nga ana tjetër, procesi i “decentralizuar” ku palët e interesuara individuale ofrojnë vlerësime të tyre për programet dhe aktivitetet për të cilat janë përgjegjëse mund të rezultojë në ad hoc (ad hoc) procese dhe në jo konsistencë. Përparësia kryesore e procesit të decentralizuar është qasja më e mirë në ekspertizën teknike.

Plan i punës

Në seancën fillestare të tij, skuadra e kostimit duhet të diskutojë për qëllimin, objektivat dhe fushëveprimin e ushtrimit të kostimit dhe të dhënat në dispozicion të vlerësuara dhe boshllëkun e të dhënave. Kjo do të mundësojë një komunikim efektiv për atë se çfarë synon të arrijë ushtrimi i kostimit dhe identifikimin e roleve dhe përgjegjësive të anëtarëve individual. Një qasje analitike për kostimin zakonisht përfshin hartimin respektivisht zhvillimin e një plani të kostimit, duke detajuar detyrat specifike, përgjegjësitë dhe datat e parapara. Pavarësisht nëse një skuadër kostimi është e madhe dhe formale apo e vogël dhe më pak formale, nevojitet një qasje e koordinuar e të gjithë palëve të interesuara dhe përkufizim të qartë të përgjegjësive.

Procesi i kostimit të strategjisë zakonisht kërkon që të mbahen disa takime konsultative. Në kushte ideale, takimet e veçanta duhet të mbahen me institucionet përgjegjëse për implementim, apo nëse është e mundur me grupet punuese përgjegjëse për fusha të ndryshme funksionale. Kjo mund të arrihet duke ofruar udhëzime dhe duke siguruar pjesëmarrje të anëtarëve të institucioneve udhëheqëse në të gjithë takimet.

3.4.2. Shembujt e RAP-së

Shtetet përdorin qasje të ndryshme për organizimin e procesit të kostimit të strategjisë të RAP-it. Si rregull, kostimi kryhet si hapi i fundit në procesin të hartimit të planit të veprimit. Ai koordinohet nga institucioni përgjegjës për hartimin e planit të veprimit dhe zakonisht realizohet nga ekspertët teknik dhe financiar të qeverisë me ndihmë të ekspertëve të jashtëm. Cilësia e konsultimeve është e ndryshme në shtetet e ndryshme. Përfshirja e MF-ve në përgjithësi është e pamjaftueshme. Më poshtë janë përmbledhur qasjet që zbatohen nga shtetet e ndryshme,

Shembujt e organizimit të procesit të kostimit

- Në **Kosovë***, procesi i kostimit karakterizohej me lidërsip të forte të Ministrisë të Administratës Publike si institucioni koordinues, angazhim aktiv i institucioneve përgjegjëse për realizimin, dhe përkushtim i MF-ve. Pasi u finalizuan aktivitetet dhe elementet tjera të planit të veprimit, Ministria e Administratës Publike ka angazhuar ekspert të jashtëm për të ndihmuar në kostim dhe caktoi një skuadër prej tre anëtarësh nga departamenti i menaxhimit të RAP-së që të punojnë drejtëpërdrejtë me ekspertin gjatë gjithë procesit. Kjo në masë të madhe ndihmoi në pronësinë dhe qëndrueshmërinë e rezultateve. Skuadra mbajti seanca pune të veçanta me personelin teknik të secilit institucion përgjegjës për implementim. Personeli financiar u ftua në bazë të nevojës për t'u konsultuar për kostot specifike të institucioneve. Përfaqësuesi nga Departamenti i Buxhetit i MF-ve gjithashtu mori pjesë në disa takime. Fizibiliteti dhe realizmi i çdo aktiviteti është shqyrtuar në detaje para kostimit. Vlerësimi final është rishikuar tërësisht nga grupi punues përgjegjës për hartimin e strategjisë të RAP-së dhe para se ajo të miratohet u dhanë komente nga MF-ve.
- **Shqipëria** kishte qasje të ngjashme si Kosova*. Megjithatë, përfshirja e MF-ve ishte pamjaftueshme dhe procesi i kostimit mori më shumë kohë.
- Në **Mal të Zi**, Ministria e Brendshme që ishte përgjegjëse në kohën e kostimit për RAP-së koordinoi procesin e kostimit. SIGMA fillimisht ndihmoi në identifikimin e aktiviteteve prioritare dhe hartimin repektivisht zhvillimin e elementeve tjera të planit të veprimit. Ministria e Brendshme bëri vlerësime të kostos për aktivitete që janë në kuadër të kompetencave të saj, duke u konsultuar me MF-ve sipas nevojës. Institucioneve tjera përgjegjëse për realizimin u është kërkuar që të ofrojnë vlerësimet e tyre për fondet shtesë që nevojiten. Institucioneve nuk u janë dhënë udhëzime të veçanta për kostim dhe vlerësimet e pranuar nuk u shqyrtuan më tutje nga Ministria e Brendshme.
- **Sërbia** kishte qasje të ngjashme si Mali i Zi. Vlerësimi i ndikimit financiar të strategjive nuk ishte i detyrueshëm në kohën e kostimit të planit të veprimit, siç është tani. Instituconet përgjegjëse për implementimin bënë vlerësimet e tyre të kostos dhe dërguan ato te MPALSG përgjegjëse (shqip MPAVLRS). MPAVLRS gjithashtu u mbështet në vlerësimet e kostos për disa masa strategjike që kanë ekzistuar në dokumenta operativ të veçantë.
- Në **Bosnjë dhe Hercegovinë**, procesi i hartimit dhe kostimit të draft planit të veprimit të RAP-së është duke vazhduar i koordinuar nga zyra e koordinatorit për reforma në administratën publike (PARCO; shqip ZKRAP). Vlerësimet paraprake janë bërë nga ekspertët teknik nga PARCO dhe ekspertët teknik të ofruar nga donatorët. SIGMA është konsultuar për metodologjinë e kostimit. Vlerësimet paraprake para finalizimit të planit të veprimit duhet të rishihen nga grupi punues i përbashkët përgjegjës për hartimin e Strategjisë.
- Në **Maqedoni**, draft Strategjia e RAP-së dhe plani i veprimit 2017-2022 u përfunduan së fundi nën koordinimin e Ministrisë për Shoqëri Informatike dhe Administratë Publike. Proces i kostimit po vazhdon.

Meqë aktivitetet e RAP-së kryesisht financohen nga donatorët, më rëndësi është që të konsultohen donatorët më të mëdhenj sipas fushëveprimit dhe shumës të mbështetjes të tyre të vazhdueshme dhe të parashikuar. Konsultimet me DBE-në janë më rëndësi të veçantë, për shkak të mbështetjes domethënëse nga IPA. Agjencitë dhe organizatat tjera relevante (siç janë SIGMA apo ReSPA) duhet gjithashtu të konsultohen për mbështetjen financiare apo mbështetje tjetër.

3.5. Identifikimi i objekteve të kostos

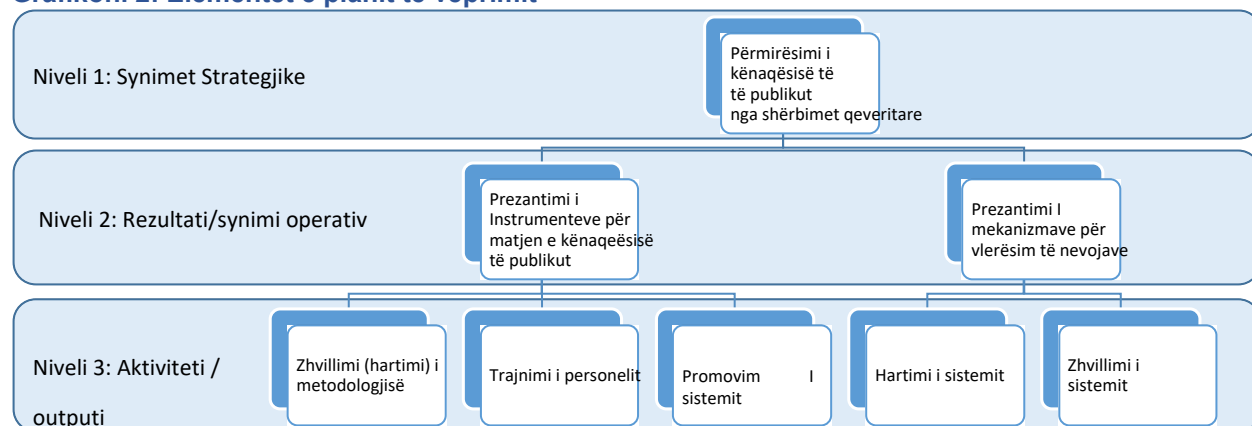
3.5.1. Udhëzimet e përgjithshme

Objektet e kostos janë njësi, kostoja e të cilave duhet të vlerësohet. Identifikimi adekuat i objekteve të kostos është i rëndësishëm sepse ndikon në përzgjedhjen e metodave kostimit.

Kuptimi i planit të veprimit

Përkufizimi i duhur i objekteve të kostos kërkon një kuptim gjithëpërfshirës të programeve dhe aktiviteteve që duhet të realizohen. **Plani i veprimit** dekonstruon një strategji si nivelin më të lartë të produktit përfundimtar, në nivele më të vogla të njëpasnjëshme me elemente më të vogla derisa puna të segmentohet në një nivel që mundëson kontroll të menaxhimit. Ndarja e punës në elemente më të vogla mundëson planifikim më të lehtë, implementim dhe përcaktim të përgjegjësive. Struktura hierarkike e planit të veprimit tregon se si elementet lidhen njëra me tjetrën, si dhe me strategjinë e përgjithshme si një produkt përfundimtar. Sipas praktikës më të mirë, shumica e elementeve të niveleve më të ulta duhet të përfaqësojë 100% të punës që zbatohet në nivelin e ardhshëm më të lartë⁸. Kjo siguron që çdo element i nivelit më të ulët ("fëmijë") i caktohet plotësisht elementit të nivelit më të lartë përkatës ("prind") dhe të mos shpërndahet në disa elemente të nivelit më të lartë. Elementet e planit të veprimit mund të kenë emra të ndryshëm (p.sh. synimet strategjike dhe operative, rezultatet, programet, projektet, masat, aktivitetet, veprimet, outputet) dhe përfshijnë numra të ndryshëm të nivele vertikale. Një plan i veprimit i zakonshëm përfshin të paktën tre nivele, siç është ilustruar në Grafikonin 2. Plan i veprimit duhet të zgjerohet deri në atë nivel të detajeve që është i mjaftueshëm për planifikimin e burimeve. Nëse jepen më pak detaje, do të duhet të bëhen më shumë supozime duke rritur kështu rrezikun që lidhet me vlerësimin.

Grafikoni 2: Elementet e planit të veprimit



⁸ Udhëzuesi për llogaritjen dhe vlerësimin e Kostos, zyra e kontabilitetit të qeverisë të Shteteve të Bashkuara, 2009

Aktivitetet, outputet, projektet/programet si objekte të koston

Objektet primare të koston duhet të jenë elementet nga nivelet më të ulta të planit të veprimit, që zakonisht quhen **aktivitete**. Kostoja e aktiviteteve individuale shtohet për të llogaritur koston e elementeve të niveleve më të larta përkatëse (objektivat, rezultatet). Agregimi i kostove të elementeve të nivelit më të lartë paraqet koston e strategjisë.

Planet e veprimit mund të përfshijnë disa aktivitete të panevojshme apo jorealiste. Procesi i kostimit duhet të zbulojë aktivitetet e tilla, të cilat mund të bëhen rekomandime për ndryshime në planin e veprimit. Para se të fillojmë të vlerësojmë koston, skuadra e kostimit duhet që me kujdes të inspektojë çdo aktivitet për të siguruar që: (a) aktiviteti është nevojshëm për të arritur rezultatet dhe objektivat e dëshiruara, (b) realizimi i tij është realist dhe i mundshëm, dhe (c) burimet për realizim janë në dispozicion apo mund të pritët me arsye se ato do të sigurohen. Duke shtruar keto pyetje, skuadra e kostimit do të bëjë një llojë të planit të veprimit “kontroll të realitetit” dhe mundësisht do të rekomandojë të fshihen apo ndryshohen pjesë të disa aktiviteteve.

Për të vlerësuar koston siç duhet, skuadra e kostimit duhet të ketë njohuri gjithëpërfshirëse të proceseve dhe outputeve që lidhen me çdo aktivitet. Vetëm kur janë të qarta proceset dhe outputet, mund të përkufizohen saktë kërkesat e inputeve. Për shembull, aktiviteti që quhet “Hartimi respektivisht zhvillimi metodologjisë standarde për vlerësimin e kërkesave të shfrytëzuesve për shërbimet publike” ka një output të përkufizuar qartë – “metodologjia e zhvilluar”. Skuadra e kostimit duhet të jetë e aftë që të identifikojë kërkesat e input-it duke u bazuar në njohurinë e tyre të përbashkët dhe të dhënat tjera në dispozicion. Nëse aktiviteti ka vetëm një output të veçantë (si në shembullin e dhënë) kostoja e aktivitetit është kostoja e outputit të tij. Nëse aktiviteti është më kompleks dhe ka disa outpute të veçanta (p.sh. softueri i instaluar, hartimi i kornizës ligjore dhe trajnimi i ofruar) për çdo output duhet të bëhet kosto e veçantë dhe kostoja e aktivitetit llogaritet si kostoja e shumës të outputeve. Rrjedhimisht, **outputet** janë objektet e fundit të koston.

Zakonisht programet dhe aktivitetet janë shumë të ndryshme. Megjithatë, disa aktivitete janë të ngjajshme në aspekt të kërkesave të burimeve, proceseve dhe outputeve. Këto zakonisht realizohen nëpër programe të ndryshme dhe rezultojnë në njësi të shumëfishta të një outputi homogjen. Për shembull, outputi i një program të trajnimit janë pjesmarrësit që janë trajnuar ose ditët në të cilat është ofruar trajnimi. Për aktivitete të tilla, kostoja e një **njësie të outputit** mund të llogaritet duke ndarë koston e aktivitetit me numrin e njësive të outputit. Për shembull, kostoja e një dite trajnimi mund të llogaritet duke pjesëtuar koston e programit të trajnimit me numrin total të ditëve të trajnimit. Kjo kosto e njësisë mund të përdoret për vlerësime të ardhshme të koston, p.sh. për vlerësimin e kostove të trajnimeve të ardhshme të ngjajshme⁹.

Identifikimi i qartë i aktiviteteve dhe outputeve nuk është i mundur gjithmonë për shkak të pasigurive që lidhen me planifikimin afatgjatë apo mungesës të burimeve për kostim. Në raste

⁹ Për të qënë në besueshme, koston e njësisë të outputit duhet të vlerësohen duke u bazuar në të dhënat historike të disa aktiviteteve/outputeve të ngjajshme.

të tilla, kostot mund të vlerësohen në nivel të **projektit** apo **programit**, duke u bazuar në përkufizimin e gjërë të fushëveprimit të punës dhe rezultateve të parashikuara. Atëherë projektet dhe programet në thelb trajtohen si objekte të kostos. Për shembull, qeveria mund të planifikojë të implementojë digjitalizimin e regjistrave publik në një numër institucionesh. Meqë aktivitetet e hollësishme dhe outputet e tyre do të jenë të njohura pasi të bëhet studimi i fizibilitetit respektivisht vlerësimit të arsyeshmërisë, kostoja do të vlerësohet në nivel të projektit.

3.5.2. Shembujt e RAP-së

Për të identifikuar objektet e kostos dhe për të realizuar kostimin, është me rëndësi të kuptojmë se si funksionon një strategji e RAP-së. Administrata publike ka të bëjë me menaxhimin dhe implementimin e një spektri të gjërë të aktiviteteve të qeverisë, duke përfshirë implementimin e legjislacionit dhe sigurimin e shërbimeve publike. Fushëveprimi i strategjive të RAP-së përfshin gjashtë fusha të reformës horizontale siç është përcaktuar nga KE: korniza strategjike e RAP-së, zhvillimi dhe koordinimi i politikave, shërbimi publik dhe MBNJ, llogaridhënia, ofrimi i shërbimeve, dhe MFP. Parimet e Administratës Publike të publikuara nga SIGMA përkufizojnë kërkesat kryesore që duhet të përmbushën në secilën fushë të reformës¹⁰.

Objektivat e zakonshme dhe programet dhe aktivitetet përkatëse në pesë fushat e reformës janë të përmbledhura në Tabelën 3, duke u bazuar në strategjitë e RAP-së të shteteve dhe planet e veprimit¹¹ që i shoqërojnë.

Tabela 3: Objektivat e zakonshme, programet dhe aktivitetet për fushën e reformave

Fusha e Reformës	Objektivat kyç	Programet e zakonshme	Aktivitetet e zakonshme
Korniza strategjike e RAP-së	Menaxhim gjithëpërfshirës i RAP-së, me udhëheqje të krijuar, kornizë strategjike e qartë dhe financiarisht e qëndrueshme, llogaridhënie të përcaktuara dhe ekzistojnë kapacitete për implementim.	Përforcimi i kapaciteteve të institucioneve relevante për të menaxhuar RAP-së; Përmirësimi i aranzhimeve ekzistuese për impementim, koordinim, dhe mekanizmave financiar; Dizajnimi respektivisht hartimi i politikave specifike të RAP-së, programeve dhe aktiviteteve.	Realizimi i analizave dhe vlerësimit të nevojave të strukturave ekzistuese dhe aranzhimeve; Hartimi legjislativ dhe amendamentet për të riorganizuar strukturat ekzistuese dhe/ose për të krijuar struktura të reja; Hartimi i udhëzimeve metodologjike; Trajnime, punëtori, turnetë studimore; Zhvillimi i bazës të të dhënave; Aktivitete promovionale
Zhvillimi dhe Koordinimi i Politikave	Sistem efektiv, të qëndrueshëm dhe kompetent i bërjes të politikave në qendër të qeverisë; Politikbërja me pjesmarje dhe duke u bazuar në dëshmi në përputhje me planifikimin strategjik dhe financiar; Vendimet e qeverisë janë transparente, të qarta, dhe të harmonizuara; Shqyrtimi i hollësishëm dhe efektiv nga parlamenti	Përmirësimi i kornizës ligjore dhe institucionale për politikbërjen dhe koordinimin; Përforcimi i kapaciteteve të pushtetit qëndror dhe institucioneve tjera; Harmonizimi i planifikimit strategjik me buxhetimin; Përforcimi i sistemeve të monitorimit dhe vlerësimit; Përforcimi i qeverisjes elektronike (E-qeverisje); Zhvillimi i mjeteve për politikbërjen në mënyrë transparente, me pjesmarje	Realizimi i analizave dhe vlerësimi i nevojave; Hartimi legjislativ dhe amendamentet; Hartimi i rregullores dhe udhëzimeve metodologjike; Përgatitja e raporteve dhe publikimeve; Trajnime, punëtori, turnetë studimore; Zhvillimi i sistemeve të menaxhimit të të dhënave dhe informacioneve; Formimi dhe mbështetja për grupet punuese

¹⁰ Parimet e Administratës Publike, SIGMA

¹¹ Lista e strategjive relevante të RAP-së the planeve të veprimit është paraparë në Shtojcën 1. Edhe pse është pjesë integruese e RAP-së, reforma e MFP-së zakonisht adresohet nga një strategji dhe plan i veçantë i veprimit, dhe rrjedhimisht nuk është përfshirë në tabelë.

Fusha e Reformës	Objektivat kyç	Programet e zakonshme	Aktivitetet e zakonshme
		dhe duke u bazuar në dëshmi.	
Shërbimi Publik dhe MBNJ	Një sistem efikas dhe efektiv i shërbimeve publike; Politikat dhe strategjitë e MBNJ-së zbatohen me konsistencë duke u bazuar në parimet e profesionalizmit, rekrutim dhe ngritje në detyrë sipas meritës, transparence drejtësi dhe efikasitet	Hartimi i kornizave për politika dhe legjislativ për MBNJ-së moderne; Krijimi i një sistemi të drejtë dhe transparent i raporteve të punës dhe pagave; Implementimi i sistemeve të MBNJ-së; Përforsimi i kapaciteteve të funksioneve të MBNJ-së; Përforsimi i sistemeve të monitorimit dhe vlerësimit; Përforsimi i mbikqyrjes	Hartimi i legjislativ dhe amendamentet; Trajnime, punëtori; Zhvillimi i sistemeve të informacionit; Organizimi i projekteve të veçanta apo pilot projekteve (p.sh. vlerësim elektronik); Hartimi i strategjive të trajnimit dhe ueb platformës (platforma përmes faqes të internetit); Hartimi (zhvillimi) i metodologjive, udhëzimeve, doracakëve, standardeve
Ofrimi i shërbimeve	Administratë e mirë dhe e drejtuar drejtë qytetarit që ofron shërbime efikase, të besueshme, të qasshme, të parashikueshme dhe miqësore për konsumatorët e cila përmbush nevojat e qytetarëve, duke përfshirë edhe shërbimet elektronike.	Zhvillimi (hartimi) i kornizave për politika, strategjike dhe legjislativ për ofrim të shërbimeve; Përforsimi i kapaciteteve dhe mekanizmave institucional për planifikim, monitorim, vlerësim dhe ofrim të shërbimeve; Riinxhinerimi i shërbimeve; Zhvillimi i sistemeve elektronike duke u bazuar në kornizën e interoperabilitetit; Zhvillimi pikave të vetme për kontakt për sigurimin e shërbimeve; Ngritja e vetëdijes dhe matja e kënaqësisë	Realizimi i analizave, vlerësimi i nevojave, studime të fizibilitetit; Hartimii i legjislativ dhe amendamentet; Hartimi i strategjive dhe programeve; Ristrukturimi organizativ; Zhvillimi i platformave të interoperabilitetit dhe sistemit të integritetit; Zhvillimi i e-portaleve (portaleve elektronike); Implementimi i one-stop-shop (pikat e ofrimit të shërbimeve në një vend) Trajnime, punëtori; Hartimit i metodologjive, doracakëve, standardeve, fushata informimi
Llogaridhënie	Sistem transparent dhe llogaridhënës i administratës publike, me legjislativ funksional, struktura administrative dhe mekanizma të kontrollit, që mundësojnë qasje në informata dhe mbrojtje të të drejtave të qytetarëve.	Zbatim më i mirë i parimeve të etikës dhe integritetit dhe monitorim të zbatimit; Përforsimi i qasjes publike të informata; Përforsimi i pjesmarrjes publike; Përforsimi i mekanizmave për mbrojtjen e të drejtave të qytetarëve; Përforsimi i mbikqyrjes dhe kontrollit	Realimi i analizave dhe studimeve të fizibilitetit; Hartimi legjislativ dhe amendamentet; Ristrukturimet organizative; Hartimi i metodologjive, standardeve, koncept dokumenteve; Trajnime, punëtori, turne studimore; Zhvillimi i TI sistemeve (të teknologjive informative) dhe portaleve elektronike; Fushata mediale; Monitorimi i zbatimit Pilot projekte (p.sh. delegimi i vendimarrjes)

Struktura e planit të veprimit të RAP-së ndryshon mes shteteve. Objektivat apo rezultatet së pari përkufizohen në përgjithësi duke u bazuar në fushat e reformës të RAP-së, dhe pastaj ndahen në aktivitete. Të gjithë shtetet u përpoqën të caktojnë kostot elementeve të nivelit më të ulët të veprimit, që zakonisht njihen si aktivitete apo outpute. Megjithatë, kjo nuk ishte gjithmonë e mundur. Për shembull në Sërbë planit të veprimit të RAP-së 2015-2017 i është caktuar kosto në nivelin e rezultateve sepse struktura e tij ishte e tillë ashtu që një numër i aktiviteteve ishin ndërsektoriale dhe çuan në arritjen e rezultateve të shumëfishta.

Identifikimi i qartë i aktiviteteve dhe outputeve të tyre është gjithashtu sfida për shkak të pasigurive që lidhen me horizontin e planifikimit afatgjatë apo mungesën e burimeve për të

hartuar një vlerësim të detajuar. Disa aktivitete thjeshtë nuk mund të përcaktohen deri sa të implementohen aktivitetet para tyre. Për shembull, kërkesat për zbatimin e strukturës të pagave të reja mund të përkufizohet në detaje vetëm pas një vlerësimi gjithëpërfshirës të sistemit ekzistues të pagave – dhe ky vlerësim është planifikuar si një aktivitet i veçantë. Ngjajshëm me të, edhe siguri i infrastrukturës për ofrim të shërbimeve mund të përkufizohet në detaje vetëm pas realizimit të studimit të fizibilitetit (aktivitet i veçantë). Tabela 4 përmbledh dhe tregon se si shtetet e ndryshme kanë bërë strukturën e planeve të tyre të veprimit të RAP-së dhe si kanë përkufizuar objektet e kostos, duke ofruar shembuj të aktiviteteve të përkufizuara qartë dhe aktiviteteve të përkufizuara në mënyrë të gjërë (këto të fundit në thelb paraqesin projekte apo programe)

Tabela 4: Struktura e planeve të veprimit dhe shembuj të objekteve të kostos në shtetet e ballkanit perëndimor

Shteti	Struktura e planit të veprimit	Objektet e kostos	Shembuj të aktiviteteve/outputeve të qartë	Shembuj të “aktiviteteve” komplekse
ALB (Shqipëria)	Shtyllat e strategjisë për: → Objektivat → Veprimet → Aktivitete/outputet	Outputet	Hartimi i pogramit të trajnimit për zhvillimin e politikave dhe dokumenteve strategjike për të gjithë personelin politikbërës në ministritë e linjës (departamentet e politikave dhe koordinimit)	Zhvillim dhe konsolidim i sistemit të integruar TIK (duke u bazuar në kërkesat e shërbimeve të procesit të rinxhinerimit)
BiH (Bosnja dhe Hercegovina)	Qëllimi strategjik për: → Objektivat Specifik → Masat → Rezultatet → Aktivitetet	Aktivitetet	Kryerja e analizës të Ligjit për kontestet administrative me rekomandime për përmirësim	Implementimi i funksionit të Qendrave të Qeverisë që lidhen me seancat qeveritare, harmonizimin ligjor, identifikimin dhe miratimin e prioritetëve strategjike dhe fizibilitetit financiar
KOS* (Kosova)	Objektivat Strategjik për: → Objektivat Specifik → Aktivitetet → Outputet	Outputet	Zhvillimi respektivisht hartimi i moduleve të reja të softuerit SIMBNJ (planifikim i personelit dhe paraqitja respektivisht aplikimi online) dhe procedurat e rekrutimit për nivelin e lartë menaxherial	Finalizimi i klasifikimit të vendeve të punës në shërbimin civil dhe zbatimin e sistemit të ri të pagave
MKD (Maqedonia)	Objektivat Specifik për: → Rezultatet → Aktivitetet → Momentet historike (pikat kthesë)/Nën aktivitetet	Nën aktivitetet	Përkufizimi dhe vendosja e rregullave të veçanta metodologjike për organizimin e strukturës të draft ligjeve dhe proceseve në Rregullat e Procedurës të Kuvendit (Rregullorja e Kuvendit)	Përshtatja e strukturës institucionale për RAP-së dhe trajnime të bazuara në gjetjet dhe rekomandimet nga analiza paraprake e nevojave
MNE (Mali i Zi)	Objektivat specifik për: → Aktivitetet → Momentet historike (pikat kthesë)/ Nën aktivitetet	Nën aktivitetet	Realizimi i konsultimeve publike në draft Ligjin për Qasje të Lirë të Informatave	Themelimi i e-shërbimeve në institucionet edukuese
SRB (Serbia)	Qëllimi i përgjithshëm: → Objektivat specifik → Masat → Rezultatet → Aktivitetet	Rezultatet	Përgatitja e studimit të fizibilitetit për përgatitjen e regjistrave dhe miratimin e tyre nga Këshilli i RAP-së	Përforsimi i zhvillimit të NJVQ-ve dhe kapaciteteve të menaxhimit financiar nga MAPVL (aktivitetet të përkufizohen në vitin 2015 në bashkëpunim me konferencën e përhershme të qyteteve dhe komunave)

3.6. Përzgjedhja e metodave të kostimit

3.6.1. Udhëzimet e përgjithshme

Para se të fillohet të grumbullohen të dhëna dhe të caktohen kostot për objektet e përzgjedhura të kostos, skuadra e kostimit duhet të zgjedhë metodat e kostimit që do të përdoren. Në varësi të gjithëpërfshirjes të planit të veprimit dhe nivelit të detajeve, radhitja e përafërt e vlerësimeve të mëdha apo vlerësime më të detajuara të buxhetit mund të hartohet për programe dhe aktivitete të ndryshme. Siç është theksuar në seksionin 2.4, zakonisht përdoret një kombinim i disa metodave të kostimit në një ushtrim të kostimit. Metodat duhet të pëzgjidhen duke u bazuar në objektivat e kostimit, disponueshmërinë e të dhënave dhe burimeve për ushtrimin e kostimit, dhe kornizës kohore apo afatit të fundit për përfundimin e procesit. Kostoja e qasjes të përzgjedhur nuk duhet të tejkalojë përfitimet e saj..

Kostimi nga poshtë-lartë

Kostimi nga poshtë-lartë është qasja e rekomanduar, duke supozuar se burimet janë në dispozicion për të zbatuar këtë metodë në një mënyrë ekonomikisht të mundshme. Objektet e kostos janë aktivitete apo outputet e tyre ashtu siç janë elementet e nivelit më të ulët të planit të veprimit. Kostoja e çdo aktiviteti apo outputi vlerësohet duke u bazuar në dy elemente kryesore për të cilat kërkohet informacioni (a) llojet dhe sasi të burimeve të nevojshme për realizimin e tij, dhe (b) kostoja e këtyre burimeve. Kostoja llogaritet duke shumëzuar sasi të burimeve me koston e tyre të njësisë, dhe duke shtuar ato. Kostot e elementeve të nivelit më të lartë (programet) llogariten duke mbledhur kostot e elementeve të nivelit më të ulët (aktivitetet). Kostoja e strategjisë është shuma e kostove të elementeve të nivelit më të lartë. Në tabelën 5 është dhënë shembull i kostimit nga poshtë-lartë.

Tabela 5: Shembull i kostimit nga poshtë-lartë

Aktiviteti:	Realizimi i vlerësimit të nevojave për zhvillim të kapaciteteve në Ministrinë e Planifikimit		
Outputi:	Është bërë analiza e vlerësimit të nevojave duke përshkruar gjendjen aktuale dhe kërkesat specifike për ndërtimin e kapaciteteve		
Të dhënat e inputit			
Burimet	Sasitë	Kostoja për njësi EURO	Kostoja totale në EURO
Puna e nëpunësve civil	5 ditë pune të këshilltarit të lartë	100 EURO në ditë	500
Eksperti i jashtëm	20 ditë	500 EURO në ditë	10,000
Akomodimi	2 netë për 20 pjesmarrës	50 EURO për pjesmarrës	2,000
Printimi	100 kopje të dokumentit me 50 faqe	5 EURO për kopje	500
Kostoja totale:	13,000 EURO		

Nëse nuk mund të zbatohet qasja nga poshtë-lartë për shkak se aktiviteti është shumë kompleks apo për shkak të pasigurive që lidhen me fushëveprimin e tij dhe outputet janë lartë, atëherë duhet të përdoren metoda tjera.

Kostimi nga lartë-poshtë

Kostimi nga lartë-poshtë apo kostimi parametrik duhet të përdoret kur detajet e aktiviteteve, kërkesat e burimeve dhe/ose kostot e njësive nuk janë dipozicion për të zbatuar qasjen nga poshtë-lartë. Kostoja e projektit, aktivitetit apo outputit llogaritet duke u bazuar në marrëdhënien (raportin) e krijuar mes karakteristikave të tij dhe kostove historike nga projektet, aktivitetet, apo outputet e mëparshme të ngjajshme. Shembujt janë dhënë në Tabelën 6 dhe në Tabëlën 7.

Tabela 6: Shembulli 1 i Kostimit nga lartë-poshtë

Aktiviteti:	Realizimi i programit të trajnimit në fushën e planifikimit strategjik për nëpunës civil shtesë në institucionet partnere.
Outputi:	Një program standard i trajnimit që zgjat 2 ditë dhe ofrohen për rreth 50 pjesmarrës të rinj.
Të dhënat e inputit:	Duke u bazuar në të dhënat historike nga trajnimet e mëparshme, kostoja mesatare e një trajnimi 2 ditor është 500 EURO për pjesmarrës. Kjo shumë përfshin të gjithë kostot direkte të trajnimit (trajnerët, materialet, udhëtimi, akomodimi). Kostoja e udhëtimit është përafërsisht 10% e kostos të trajnimit. Trajnimi i ri do të ketë fushëveprimin e njëjtë si trajnimi i mëparshëm, përveç se nuk do të ketë nevojë për udhëtim.
Raporti i vlerësimit të kostos:	Kostoja për pjesmarrës = kostoja mesatare për pjesmarrës nga trajnimet paraprake e zvogëluar për 10% Kostoja totale = nr. i pjesmarrësve x kostoja për pjesmarrës
Llogaritja:	Kostoja totale = $50 \times (500 \text{ EURO} \times 0,9) = 22,500 \text{ EURO}$

Tabela 7: Shembulli 2 Kostimi nga lartë-poshtë

Aktiviteti:	Zhvillimi i softuerit për të mbështetur sistemin e planifikimit qëndror të qeverisë në kuadër të Ministrisë të Planifikimit
Outputi:	Është zhvilluar dhe instaluar softueri
Të dhënat e inputit:	Duke u bazuar në të dhënat historike nga projektet paraprake, kostoja e zhvillimit të softuerit përcaktohet si funksion i numrit të linjave softuerike të kodit. Kostoja e njësive për linjë të kodit është 0,5 EURO. Softueri i ri do të ketë të paktën 1 milion linja të kodit. Gjithashtu do të nevojiten kostot e sipërmarrjes të re "Start-up" në vlerë prej 100,000 EURO.
Raporti i vlerësimit të kostos:	Kostot totale = Kostot e sipërmarrjes të re (Start up) + (nr. i linjave të kodit x kostoja për linjë të kodit)
Llogaritja:	Kostoja totale = $100,000 + (1,000,000 \times 0.5 \text{ EURO}) = 600,000 \text{ EURO}$

Çështja kryesore në vendosjen e raportit parametrik është përcaktimi i faktorit të besueshëm të kostos i cili gjeneron kosto (p.sh. numri i pjesmarrësve në shembullin e parë dhe numri i linjave softuerike të kodit në shembullin e dytë). Gjithashtu është me rëndësi të sigurohemi se faktori i kostos është brenda intervalit përkatës. Nëse softueri i ri nga shembulli i dytë pritet të përmbajë një milion linja të kodit dhe kostoja e njësive prej 500 EURO është bazuar në programe me linja që variojnë nga 10,000 deri në 250,000 do të ishte papërshtatshme për të përdorur këtë raport për të vlerësuar koston e softuerit të ri. Rrjedhimisht, në mënyrë që të mbahet i saktë raporti i vlerësimit të kostos që është përcaktuar një herë është me rëndësi që të rishihet në mënyrë periodike.

Kostimi nga lartë-poshtë gjithashtu përdoret për alokimin e kostove indirekte (shpenzimeve të regjisë respektivisht shpenzimeve indirekte totale). Kostot indirekte alokohen te aktivitetet apo outputet duke u bazuar në përqindje apo normë të caktuar (p.sh. kostot e materialeve të zyrës vlerësohen si përqindje e kostove të pages). Për to flitet më hollësisht në seksionin 3.9.3.

Alokimet nga lartë-poshtë të shpenzimeve të regjisë (shpenzimeve indirekte totale)

Të supozojmë se realizimi i vlerësimit të nevojave nga Tabela 5 që është më sipër do të kërkojë shfrytëzimin e utiliteteve dhe burimeve të komunikimit të Ministrisë. Kostot e këtyre burime janë indirekte për trajnimin dhe nuk mund të vlerësohen duke shfrytëzuar qasjen nga poshtë-lartë sepse nuk mund të përcaktohen sasi të dhe kostot e njësisë.

Duke u bazuar në të dhënat historike të shpenzimeve të Ministrisë, kostot mesatare të utiliteteve dhe komunikimit përfaqësojnë 20% të kostos direkte të punës. Kostoja direkte e punës që alokohet në këtë aktivitet është 500 EURO. Rrjedhimisht, kostoja e utiliteteve dhe komunikimit do të llogaritet kështu: $500 \text{ EURO} \times 20\% = 100 \text{ EURO}$. Kjo shumë do të shtohet kostove direkte të aktivitetit prej 13,000 EURO për të llogaritur kostot totale.

Kostimi sipas analogjisë

Kostimi sipas analogjisë zbatohet kur një aktivitet, projekt apo program nuk mund të përcaktohet në detaje të mjaftueshme (sepse është në fazën e hershme të dizajnit respektivisht hartimit apo horizonti i planifikimit është shumë i gjërë), por është në dispozicion informacioni për aktivitetin, projektin apo programin e ngjajshëm të zbatuar më parë në një situatë respektivisht mjedis të ndryshëm. Kostoja është llogaritur duke përshtatur koston e aktivitetit, projektit apo programit të mëparshëm për të llogaritur për dallimet në karakteristikat teknike. Shembulli është dhënë në Tabelën 8.

Tabela 8: Shembulli i kostimit sipas analogjisë

Aktiviteti/Projekti:	Ndërtimi i kapaciteteve në nivel shtetëror për planifikim strategjik
Outputi/rezultati:	Ofrimi i asistencës teknike për 8 institucione përfituese, duke përfshirë trajnimet dhe turnetë studimore për personelin përkatës, hartimi i akteve nënligjore dhe sigurimi i pajisjes.
Të dhënat e inputit:	Një projekt i ngjajshëm me vlerë 1 milion EURO është implementuar para 3 vitesh. Ai ofroi llojin e njëjtë të asistencës për 4 institucione përfituese, prej të cilave 2 do të përfshihen në projektin e ri.
Llogaritja:	Kostoja totale = 1 milion EURO / 4 institucione x 8 institucione = 2 milion EURO

Përshtatjet duhet të bëhen në mënyrë objektive, duke përdorur faktorë që kanë dallime në madhësi, vëllim apo kompleksitet. Analistët duhet të përcaktojnë faktorët kryesorë të kostos dhe të kuptojnë se si ato ndikojnë në koston totale. Në shembullin tonë supozimi është se raporti është linear, dhe se projektet e reja do të kenë karakteristikat e njëjta si të mëparshmit. Megjithatë, nevojitet analizë më e hollësishme për të kuptuar faktorët e vërtetë të kostos dhe të bëhen përshtatjet. Për shembull, mund të bëhen këto pyetje:

- A do të kenë dy institucionet “e vjetra” që kanë marrë pjesë në projektet e mëparshme kërkesat e njëjta apo të reduktuara në krahasim me 6 institucione e “reja”? Atyre ndoshta nuk do ju duhet pajisje e re, apo trajnimi i llojit të njëjtë. Nëse është kështu,

kostoja përkatëse duhet të zvogëlohet duke u bazuar në kërkesat specifike të institucioneve “të vjetra” dhe në strukturën e kostos të projektit të mëparshëm.

- A janë gjashtë institucionet “e reja” të madhësisë të njëjtë si dy institucionet “e vjetra”? Nëse nuk janë, kostoja duhet të përshtatet sepse numri i personelit ndikon në trajnim dhe në kostot e pajisjes. Përqindja e përshtatjes duhet të vlerësohet duke u bazuar në numrin e personelit në institucionet “e reja” dhe strukturën e kostos të projektit të mëparshëm.
- A do të kërkojnë të gjitha llojet e asistencës (trajtime, hartimi i legjislacionit dhe blerja e pajisjeve) në mënyrë të barabartë nga të gjithë institucionet? Hartimi i legjislacionit mund të jetë një aktivitet i përbashkët i cili mund të reduktojë respektivisht të zvogëlojë kostot.
- Meqënëse projekti i vjetër është implementuar para tre vitesh, cili është ndikimi i inflacionit? Indeksi i inflacionit duhet të përdoret për të përshtatur kostot.

Mendimi i ekspertit

Mendimi i ekspertit duhet të shfrytëzohet për të vlerësuar kostot e programeve apo projekteve të reja për të cilat niveli i pasigurisë është aq i lartë sa asnjë prej metodave tjera nuk mund të zbatohet me kosto të arsyeshme (p.sh. një projekt pioner i investimit kapital që duhet të implementohet në lokacione respektivisht vendndodhje të ndryshme gjeografike). Kjo metodë mund të përdoret gjithashtu për vlerësimin e kostove të projekteve, fushëveprimi i të cilave varet nga rezultatet e projekteve apo aktiviteteve që duhet të zbatohen. Përfundimisht, duhet të përdoret për të plotësuar dhe për të validuar rezultatet e metodave tjera të kostimit. Nga shembulli nga tabela 8 (më sipër), ekspertët mund të ofrojnë inpute shtesë që lidhen me kërkesat specifike të institucioneve, dhe në bazë të të cilave mund të përshtatet vlerësimi.

3.6.2. Shembujt e RAP-së

Shtetet përdorin metodat të ndryshme në kostimin e planeve të veprimit të RAP-së të tyre. Si rregull, qasje e rekomanduar nga **poshtë – lartë** është e zbatuar në mënyrën e duhur vetëm për aktivitete të përcaktuara qartë. Në shembull e mëposhtëm, kostoja e çdo outputi të aktivitetit llogaritet duke mbledhur sasi të burimeve të nevojshme me kostot e njësisë të tyre. Pastaj kostoja e aktivitetit llogaritet duke mbledhur kostot e outputeve të tij.

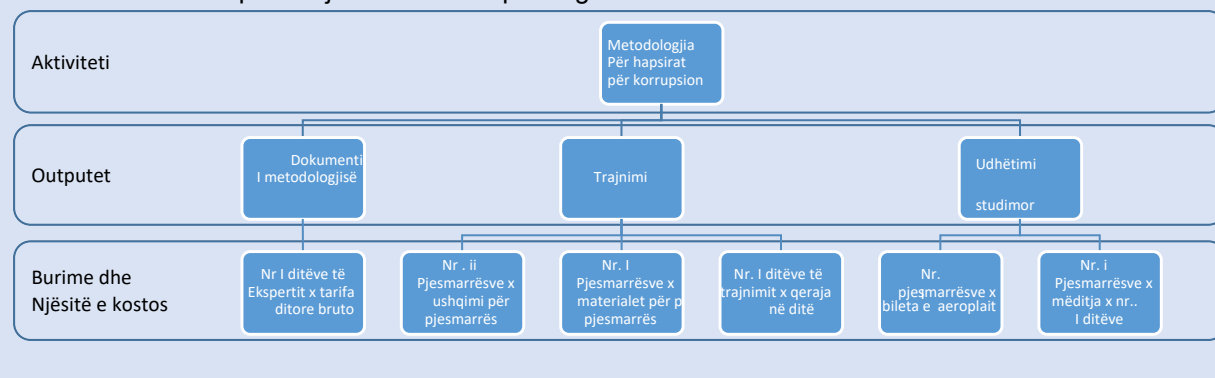
Vlerësimi nga poshtë-lartë – Hartimi i metodologjisë për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin shqiptar.

Për të kontribuar për një sistem transparent, përfshirës respektivisht inkluziv të bazuar në politika të hartimit të legjislacionit në përputhje me *acquis* (të arriturat juridike të bashkësisë), Shqipëria mbështet realizimin e vlerësimit sistematik të hapsirave për korrupsion në legjislacion (të provuarit e korrupsionit). Një nga aktivitetet e planit të veprimit të RAP-së është hartimi i metodologjisë për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacion. Aktiviteti ka tre outpute respektivisht rezultate specifike:

1. Hartimi i dokumentit të metodologjisë;
2. Trajnime në zbatimin e metodologjisë të ofruara për rreth 25 persona nga 20 ministri, Kuvendi dhe Zyra e Presidentit; dhe
3. Turneja studimore në një shtet të BE-së e organizuar për 8 persona nga institucionet përkatëse.

Qasja për vlerësimin e kostos ishte si në vijim:

1. Janë identifikuar llojet e burimeve të nevojshme për ofrimin e çdo outputi (ekspertët e jashtëm për zhvillimin respektivisht hartimin e dokumentit të metodologjisë dhe organizimin e trajnimeve; objektet respektivisht lokalet për mbajtjen e trajnimeve, materialet dhe ushqimet për pjesmarrësit; dhe udhëtimi dhe akomodimi për vizitën (turnenë) studimor/e
2. Janë identifikuar njësitë fizike për matjen e çdo lloji të burimit
3. Janë vlerësuar sasi të çdo lloji të burimit (numri i ditëve të ekspertit; numri i ditëve të trajnimit dhe pjesmarrësve; numri ditëve të udhëtimit studimor dhe pjesmarrësit)
4. Janë vlerësuar kostot e njësisë për çdo lloj të burimit (tarifa ditore e ekspertit; qeraja e objekteve për ditën e trajnimit, materialet e trajnimit për pjesmarrësit, ushqimi për pjesmarrësit, bileta e fluturimit dhe mëditja (per diem) për pjesmarrësit në turnenë studimore)
5. Kostot e njësisë të burimeve janë shumëzuar me sasi të tyre, për çdo lloj të burimeve, dhe janë mbledhur për të llogaritur kostot e çdo outputi
6. Kostot e outputeve janë mbledhur për llogaritur koston e aktivitetit



Vlerësimet nga **lartë – poshtë** apo parametrike përdoren rallë për shkak të diversitetit të aktiviteteve të RAP-së dhe outputeve, dhe mungesës të të dhënave historike që janë të nevojshme për të krijuar një raport të besueshëm parametrik. Kjo qasje duhet të përdoret për aktivitete me outpute homogjene dhe kërkesa të ngjajshme për burimet dhe aranzhimet e realizimit (siç janë: trajnimet, punëtoritë, hartimi i udhëzimeve të thjeshta etj.) Kostoja e njësisë të outputit duhet të llogaritet duke u bazuar në të dhëna historike dhe të shumëzohet me numrin e outputeve. Për shembull, kostoja historike e trajnimit për pjesmarrës mund të përdoret si parametër për vlerësimin e kostove të trajnimeve të ardhshme. Nëse dallimet ndërmjet outputit dhe kërkesave të burimeve janë të larta, kjo metodë nuk do të jap rezultate të sakta. Për shembull, kostoja mesatare e një dite trajnimi që është llogaritur duke u bazuar në një sërë

trajnime të MBNJ-së të ofruara nga ekspertët lokal nuk do të ndihmojë për të llogaritur kostot e trajnimit për politikbërje të ofruar nga ekspertët ndërkombëtare. Qasja nga lartë - poshtë duhet të përdoret gjithashtu për alokimin e kostove indirekte veçanërisht nëse janë llogaritur kostot e plota të strategjisë të RAP-së.

Vlerësimi nga poshtë-lartë (parametrik) – Trajnimi për politikbërje në Bosnjë dhe Hercegovinë¹²

Për të përforcuar funksionet dhe kapacitetet për zhvillimin e politikave të institucioneve në nivel shtetëror dhe të entitetit, drafti i planit të veprimit parasheh zbatimin respektivisht realizimin e trajnimit standard për politikbërje respektivisht për zhvillimin e politikave për të gjithë nëpunësit civil që janë të përfshirë në analizën dhe planifikimin e politikave. Trajnimet duhet të ofrohen nga agjencitë e përfshira të shërbimit civil duke shfrytëzuar ekspertë të çertifikuar të nënkontraktuar. Outputi i prituri i aktivitetit është një nëpunës civil për çdo institucion. Meqë agjencitë kanë ofruar trajnime të ngjajshme duke përdorur aranzhimet e njëjta të zbatimit, të dhënat për kostot mesatare për pjesmarrës mund të bëhen të disponueshme nga niveli qeveritar. Rrjedhimisht, kostoja totale e aktivitetit do të vlerësohet duke shumëzuar koston e trajnimit për pjesmarrës me numrin e pjesmarrësve nga çdo nivel qeveritar.

Metoda e analogjisë zakonisht është përdorur për të vlerësuar kostot e aktiviteteve komplekse (që në thelb paraqesin projekte), siç janë projektet për ndërtimin e kapaciteteve apo projektet infrastrukturore në fusha të ndryshme reformuese. Kostot duhet të vlerësohen duke përshtatur në mënyrë adekuate kostot e projekteve të mëparshme të ngjajshme siç është ilustruar në shembullin e mëposhtëm.

Vlerësimi sipas analogjisë – Ndërtimi i kapaciteteve për administrim të mirë në Bosnjë dhe Hercegovinë¹³

Si pjesë e përmirësimit të kornizës administrative për ofrimin e shërbimeve, drafti i planit të veprimit të RAP-së në Bosnjë dhe Hercegovinë parasheh një aktivitet për ndërtimin e kapaciteteve të fokusuar në zbatim më të mirë të parimeve të administrimit të mirë dhe pikave të ofrimit të shërbimeve në një vend (one-stop shops). Aktiviteti duhet të përfshijë trajnimin e të paktën 1,500 nëpunësve civil dhe inspektorëve në tre nivelet qeveritare dhe hartimin e një Doracaku gjithëpërfshirës për Trajnim. Kërkesat e hollësishme dhe outputet mund të përkufizohen vetëm duke u bazuar në vlerësimin e nevojave. Një aktivitet i ngjajshëm për ndërtimin e kapaciteteve që ka zgjatur 18 muaj është zbatuar në 2014-2015, që ka ofruar realizimin e trajnimit për procedurën administrative për 1,500 pjesmarrës nga 8 institucione. Buxheti i aktivitetit të mëparshëm dhe raporti përfundimtar janë përdorur për të vlerësuar kostot.

Karakteristikat	Aktiviteti i vjetër	Aktiviteti i ri
Aktivitetet	Trajnimet	Trajnimet dhe Doracaku (bazuar në mendimin e ekspertit)
Institucionet përfituese	184	194 (bazuar në përgjegjësitë institucionale dhe numrave të personelit)
Pjesmarrësit e trajnuar	1,500	Aktiviteti i vjetër: $1,500 / 184 = 8$ për institucion

¹² Shembulli është ilustrues dhe bazohet në draftin e planit të veprimit.

¹³ Shembulli është ilustrues dhe bazohet në draftin e planit të veprimit.

		Aktiviteti i ri: 8 për institucion x 194 institucione = 1,552
Ditë trajnimi/pjesmarrës	6	8 (bazuar në mendimin e ekspertit)
Pjesmarrës për ditë	$1,500 \times 6 = 9,000$	$1,552 \text{ pjesmarrës} \times 8 \text{ ditë trajnimi/ pjesmarrës} = 12,416$
Ditët e ekspertit	779	$12,416 \text{ pjesmarrës-ditë} / 11,6 \text{ ditë të ekspertit/ pjesmarrës në ditë} = 1,070$
Ditët e ekspertit/pjesmarrës në ditë	$9,000 / 779 = 11,6$	11,6 (supozojmë se janë kërkesat e njëjta hyrëse)
Buxheti	Expertët: 570,050 EURO Shpenzimet dytësore: 130,000 Totali: 700,050 EURO	Kostoja ditore për ekspertin: $570,050 / 779 = 732 \text{ EURO}$ Trajnimet: $732 \text{ EURO} \times 1,070 \text{ ditët} = 783,240 \text{ EURO}$ Doracaku: $732 \text{ EURO} \times 30 \text{ ditë shtesë të vlerësuar} = 21,960 \text{ EUR}$ Totali për ekspertët: $783,240 \text{ EURO} + 21,960 \text{ EUR} = 805,200 \text{ EURO}$ Shkalla e shpenzimeve dytësore si për aktivitetin e vjetër: $23\% (130,000 / 570,050 \text{ EURO})$ Shpenzimet dytësore: $0,23 \times 805,200 \text{ EURO} = 185,196 \text{ EURO}$ Buxheti total: $805,200 \text{ EURO} + 185,196 \text{ EURO} = 990,396 \text{ EURO}$

Për shkak të mungesës të të dhënave në dispozicion për aktivitetet e RAP-së, kostove të tyre historike dhe outputeve të tyre, **mendimi i ekspertit** kur është e mundur duhet të përdoret kryesisht për të plotësuar metodat tjera. Ekspertët duhet të konsultohen në veçanti për aktivitetet komplekse që realizohen për herë të parë, siç janë projektet komplekse të TIK-ut (ICT-së). Përvoja ndërkombëtare dhe analogjia me projekte të ngjajshme të huaja mund të jenë të dobishme.

Në kostimin e aktivitetet komplekse duhet të bëhet një **kombinim** i metodave. Për shembull, në një aktivitet për ndërtimin e kapaciteteve, metoda nga poshtë-lartë mund të përdoret për të vlerësuar kostot e pajisjes dhe trajnimit, metoda nga lartë-poshtë për vlerësimin e kostove indirekte të punës, dhe mendimi i ekspertit për të verifikuar rezultatet.

Kostimi bazuar në **vlerësimet e donatorit** është një praktikë e zakonshme në kostimin e strategjive të RAP-së. Kur informacioni për shumën e mbështetjes ekzistuese apo të planifikuar nga donatorët për një program apo aktivitet të caktuar ofrohet nga donatorët, kjo shumë merret si kosto e programit apo aktivitetit. Në këtë mënyrë shtetet mbështeten në vlerësimet e bëra nga donatorët, siç është përcaktuar në skedarët e tyre të projektit, buxhetet e projektit apo planet e

financimit. Kur supozojmë se vlerësimet e donatorit janë gjithëpërfshirëse, të sakta dhe të besueshme, kjo “metodë kostimi” është e pranueshme sepse pasqyron skenarin më të mundshëm të shpenzimeve. Megjithatë, buxhetet e donatorëve mund të mbivlerësojnë apo nënvlerësojnë koston e aktivitetit, veçanërisht nëse ato lidhen me disa aktivitete (që mund të jenë pjesë e programeve apo strategjive të ndryshme) apo të përfshijnë shpenzime të parëndësishme të regjisë apo kosto tjera. Nevojitet një analizë e kujdesshme e buxhetit dhe fushëveprimit të projekteve të financuara nga donatorët për tu siguruar që këto vlerësime janë të besueshme dhe se kostot relevante janë të alokuara siç duhet te aktivitetet.

3.7.1. Hartimi i planit për menaxhimin e të dhënave

3.7.2. Udhëzimet e përgjithshme

Zbatimi i çdo metode të kostimit kërkon të dhëna adekuate në dispozicion. Të dhënat duhet të grumbullohen, analizohen dhe përshtaten që ato të mund të përdoren për kostim. Menaxhimi i të dhënave kërkon hartimin e një plani që identifikon sasinë minimale të të dhënave që nevojiten për ushtrimin e kostimit, nivelin e nevojshëm për disagregimin e të dhënave, burimet nga të cilat do të grumbullohet të dhënat dhe instrumentet për grumbullimin e të dhënave.

Sasia minimale e të dhënave

Sasia minimale e të dhënave duhet të përcaktohet duke u bazuar në objektivat e kostimit, objektet e koston, dhe metodat e përzgjedhura të kostimit. Duke pas parasysh se grumbullimi i të dhënave dhe analizat kërkojnë kohë dhe shumë përpjekje, parimi kryesor duhet të jetë që të shfrytëzohet sasia minimale e të dhënave të nevojshme për të realizuar vlerësime valide dhe të shfrytëzohen burime të të dhënave në dispozicion. Fokusimi te të dhënat thelbësore që mund të grumbullohen do të minimizojë ngarkesën për të gjithë palët e interesuara. Vëmendje duhet të kushtuar zërave të mëdha të shpenzimeve, dhe jo të fokusoheni në të dhëna që mund të kenë ndikim të papërfillshëm në rezultat. Nëse nuk ka të dhëna në dispozicion, duhet të konsiderohet përdorimi i supozimeve apo treguesve, me supozimin se nuk do të rrezikohet validiteti i tyre.

Llojet e të dhënave të nevojshme mund të klasifikohen në të dhënat e shfrytëzimit të burimeve dhe të dhënat e koston. Të dhënat mbi **llojet edhe sasinë e burimeve** duhet të ofrohen nga ekspertët teknikë, duke u bazuar në aktivitete të cilave u është caktuar kosto dhe në informacion nga aktivitetet e ngjajshme të mëparshme. Të dhënat mbi **kostot e burimeve** duhet të ofrohen nga personeli financiar i institucioneve përgjegjëse, departamenti i buxhetit të MF-së dhe donatorët, duke u bazuar në dokumentacionin e buxhetit, të dhënat e shpenzimeve, listat e inventarit, faturat, ofertat e furnitorëve, kontratat, çmimet e tregut dhe analiza dhe studime të ndryshme. Shembuj të elementeve të të dhënave dhe si ato mund të përdoren janë dhënë në Tabelën 9. Lista nuk është përshtatëse, dhe duhet të përshtatet duke u bazuar në llojin e strategjisë dhe objektivat të kostimit.

Tabela 9: Shembuj të elementeve të të dhënave

Elementet e të dhënave	Si shfrytëzohen të dhënat
Nr. i personelit sipas llojit apo kategorisë të personelit dhe koha e shfrytëzuar nga personeli për realizimin e aktiviteteve	Për të matuar kohën që ka kaluar personeli Të përdoret si statistikë alokimi për disa kosto (p.sh. alokimi i shpenzimeve të regjisë respektivisht shpenzimeve indirekte totale duke u bazuar në numrin e të punësuarve)
Pagat, përfitimet, kompenzimet, dhe pagesat tjera për personelin	Të caktohet vlera për kohën që ka kaluar personeli për realizimin e aktivitetit.
Nr. i njësive të materialeve dhe shërbimeve të përdorura (siç janë: nr.i udhëtimeve, furnizimet, ditët e ekspertëve)	Të matet vëllimi i materialeve dhe shërbimeve
Kostot e materialeve dhe shërbimeve të përdorura	Të caktohet vlerë për vëllimin e materialeve dhe shërbimeve. Të llogaritet kostoja e njësisë të materialeve dhe shërbimeve
Nr. i outputeve direkte të aktiviteteve – produktet apo shërbimet (këto variojnë në varësi të llojit të strategjisë dhe sektorit, trajnimet e ofruara, objektet e ndërtuara, dokumentet e krijuara, aplikimet e përpunuara etj.)	Të matet vëllimi i outputeve. Të llogaritet kostoja e njësisë të outputeve Të përdoret si një statistikë alokimi për disa zëra të koston (p.sh. alokimi i kostove të komunikimit bazuar në numrin e dokumenteve të krijuara apo kostot e udhëtimit duke u bazuar në numrin e pjesëmarrësve etj.)
Të dhënat e inventarit	Të identifikohen mjetet kryesore respektivisht asetet kapitale të përdorura
Planet e zhvlerësimit	Të llogaritet vlera e mjeteve kryesore respektivisht aseteve kapitale të përdorura
Sipërfaqja e dyshemesë (metra katrorë)	Të përdoret si statistikë alokimi për disa zëra të koston (p.sh. kostot e alokimit të qerasë apo utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale)

Niveli i disagregimit

Niveli i dëshiruar i agregimit kryesisht varet nga objekti i koston dhe metoda e përzgjedhur e kostimit. Për shembull, në kostimin nga poshtë-lartë, matja e kohës në të cilën personeli punon për realizimin e aktivitetit mund të bëhet duke përdorur vlerësime të hollësishme të ditëve apo javëve në të cilat ka punuar çdo i punësuar, të cilat janë të dhëna me disagregim të lartë. Me qasjen nga lartë-poshtë, koha e personelit mund të matet duke u bazuar në përqindjen e vlerësuar të kohës totale të personelit të përkushtuar për aktivitetin, që janë të dhëna shumë të agreguara.

Niveli në dispozicion i disagregimit të të dhënave të koston varet nga ajo se sa të sofistikuara janë sistemet për kontabilitet dhe ato informatike të ofruesve të të dhënave. Të dhënat janë rrallë në dispozicion në nivelin e dëshiruar të detajeve, dhe nevojitet disagregim i metejshëm. Ekspertët apo personeli financiar nga institucionet përkatëse duhet të konsultohen për të bërë analizën dhe disagregimin e të dhënave. Institucionet duhet gradualisht të modifikojnë mënyrën se si ndjekin dhe regjistrojnë të dhënat që të sigurohen që të dhënat janë në dispozicion në formatin e duhur për ushtrimet e ardhshme të kostimit.

Disagregimi i të dhënave duke u bazuar në evidencën e kontabilitetit - shembull

Të supozojmë se një institucion blen një pajisjes të re kostoja e të cilës është 1,000 EURO dhe duhet të vlerësojë kostot vjetore të mirëmbajtjes të saj. Institucioni tashmë ka 5 pjesë të ngjajshme të pajisjes për të cilat ka paguar gjithsej 6,000 EURO. Sipas raportit mbi ekzekutimin e buxhetit, kostot totale të mirëmbajtjes vjetore arrijnë në shumën prej 500 EURO. Sipas faturave dhe të dhënave të detajuara të shpenzimeve, vetëm 200 EURO të kësaj shume lidhen me 5 pjesët e pajisjes, ndërsa pjesa tjetër lidhet me mirëmbajtjen e ndërtesës. Vlerësimi i përafërt i kostos të mirëmbajtjes vjetore për pjesën e re të pajisjes mund të bëhet si në vijim:

- Raporti mesatar i kostos të mirëmbajtjes dhe kostoja e blerjes të pajisjes ekzistuese: 200 EURO / 6,000 EURO = 3%
- Kostoja e mirëmbajtjes vjetore e pjesës të pajisjes të re: $0,03 \times 1,000 \text{ EUR} = 30 \text{ EUR}$.

Burimet e të dhënave

Burimet e të dhënave janë institucionet, bazat e të dhënave, raportet apo sistemet tjera që përmbajnë të dhënat e nevojshme. Të dhënat për kostimin e strategjisë zakonisht nuk janë të disponueshme nga qendra, dhe një numër i burimeve (duke përfshirë institucionet qeveritare, ekspertët e pavarur, donatorët) duhet të kontaktohen. Të dhënat duhet të kërkohen nga burimet primare (origjinale) sa here që është e mundur, sepse ata konsiderohen me cilësi më të mirë dhe përfundimisht edhe më të dobishme. Të dhënat sekondare rrjedhin nga të dhënat primare të cilat ndryshojnë nga ato primare, dhe rrjedhimisht në përgjithësi kanë cilësi më të ulët. Shembuj të burimeve potenciale të të dhënave janë dhënë në tabelën 10.

Tabela 10: Shembuj të burimeve të të dhënave

Burimet e qeverisë	Burimet e jashtme të pavarura	Donatorët
Raportet e buxheteve dhe shpenzimeve Planet e punës dhe raportet Evidenca e kontabilitetit Lista e inventarit, raportet e furnizimit, faturat Kontratat me furnitorët Raportet/memorandumet/kontratat për donacione Bazat e të dhënave dhe raportet tjera	Instituti i statistikës Studime dhe analiza të botuara Bazat e të dhënave që mirëmbahen nga ofruesit e pavarur të shërbimeve dhe organizatat Ekspertët	Dokumentet dhe raportet e projektit Planet e punës dhe raportet Raportet për projekt buxhetet e raportet e shpenzimeve Bazat e të dhënave të projekteve

Instrumentet për grumbullimin e të dhënave

Nxjerrja e të dhënave nga raportet dhe bazat ekzistuese të të dhënave në parim merr shumë kohë. Para se të dhënat të mund të përdoren, nevojitet një lloj analize apo modifikimi paraprak. Rrjedhimisht, skuadra e kostimit duhet të zhvillojë respektivisht krijojë instrumente adekuate për të lehtësuar grumbullimin e të dhënave, siç janë tabelat punuese për grumbullimin e të dhënave, intervistat, pyetësorët, sondazhet, grupet e fokusit etj. Në kushte ideale, këto instrumente duhet në mënyrë integrale të integrojnë në një formular kërkesat e të dhënave primare dhe sekondare. Përzgjedhja e instrumenteve varet nga lloji dhe disponueshmëria e të dhënave. Një tabelë punuese e thjeshtë mund të jetë e mjaftueshme për të marrë të dhëna për

shpenzimet e buxhetit për disa zëra të linjës respektivisht përkatës, por ndoshta do të nevojitet një intervistë për përcaktuar mënyrën se si duhet të alokohen kostot indirekte.

Ka shumë sfida që lidhen me grumbullimin e të dhënave. Një sfidë e pashmangshme lidhet me cilësinë e të dhënave të fituara, duke përfshirë besueshmërinë e tyre, saktësinë, rëndësinë, tërësinë, konsistencën respektivisht qëndrueshmërinë dhe afatet kohore. Përveç asaj, disa palë të interesuara mund të hezitojnë në zbulimin e të dhënave të cilat i konsiderojnë të besueshme dhe të ndjeshme. Rrjedhimisht, plani i menaxhimit të të dhënave duhet të jetë realist dhe të mund të realizohet respektivisht i realizueshëm.

3.7.3. Shembujt e RAP-së

Në shembullin e “Hartimit të metodologjisë për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin shqipëtar” nga seksioni i mëparshëm, të dhënat për llojet dhe sasi të **burimeve** lidhen me numrin, origjinën dhe nivelin e përpjekjeve të ekspertëve të jashtëm, numrin e trajnimeve dhe turneve respektivisht udhëtimeve studimore, kohëzgjatjen e tyre dhe vendndodhjen, dhe numrin e trajnimeve dhe të pjesëmarrësve të turneve studimore, kurse të dhënat për **kostot** lidhen me tarifën ditore respektivisht mëditjen e ekspertit, qeraja ditore në lokal (objektin) ku mbahet trajnimi, kostot për pjesëmarrës të materialeve të trajnimit, kostot e ushqimit për pjesëmarrës, biletat e fluturimit dhe normat e mëditjes (per diem). Më poshtë janë paraqitur burimet e këtyre të dhënave dhe metodat e grumbullimit.

Burimet dhe grumbullimi i të dhënave – Metodologjia për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin shqipëtar		
Të dhënat	Burimi	Metoda e grumbullimit
Numri i ditëve të ekspertit Numri i pjesëmarrësve dhe ditëve të trajnimit Numri i pjesëmarrësve dhe ditëve të turnesë (udhëtimit) studimor	Ekspertët teknik nga institucionet përgjegjëse Ekspertët e jashtëm me përvojë	Takimet konsultative me ekspertin e jashtëm
Tarifa ditore e ekspertit	Normat standarde të BE-së	Informacioni i kërkuar
Qeraja e lokaleve (objekteve) të trajnimit Materialet e trajnimit Ushqimi për pjesëmarrësit	Raportet qeveritare të shpenzimeve Raportet e donatorëve	Takimet konsultative me personelin e financave dhe ekspertin e jashtëm
Bileta e fluturimit	Çmimet e tregut	Hulumtimi i tregut

Grumbullimi dhe analiza e të dhënave në përgjithësi është hapi që merr më shumë kohë në procesin e kostimit e strategjisë së RAP-së sepse shteteve u mungojnë bazat gjithëpërfshirëse të të dhënave. Të dhënat duhet të grumbullohen nga disa burime, duke përfshirë institucionet qeveritare, donatorët dhe agjencitë e jashtme. Për më tepër, zakonisht të dhënat janë në dispozicion në formë të agreguar dhe nevojitet disagregimi i tyre. Nëse nuk është zbatuar asnjëherë aktivitet i ngjajshëm, mund të analizohen përvojat e shteteve tjera. Për shkak të mungesës të të dhënave në dispozicion, shtetet mbështeten shumë nga të dhënat e ekspertëve të jashtëm me përvojë në buxhet. Për të siguruar efikasitet afatgjatë në realizimin e ushtrimeve të kostimit, qeveritë duhet të përpiqen të zhvillojnë sisteme dhe procese të brendshme që

mundësojnë grumbullim dhe analizë efikase dhe efektive të të dhënave. Ndër të tjera, kjo kërkon krijimin e bazave gjithëpërfshirëse të të dhënave mbi shfrytëzimin e burimeve dhe kostovo të aktiviteteve tipike të RAP-së. Këto të dhëna të kostos mund të jenë gjithashtu të vlefshme për kostimin e programeve dhe strategjive tjera të qeverisë.

3.8. Vlerësimi i kërkesave të burimeve

Cilado metodë e kostimit të përdoret, një nga dy elementet kyçe të procesit të kostimit është vlerësimi në njësi fizike i llojeve dhe sasive të burimeve të kërkuara. Elementi tjetër kyç është caktimi i vlerave monetare për këto burime, të cilat përmenden në seksionin e ardhshëm.

3.8.1. Identifikimi i llojeve të burimeve

Kërkesat e burimeve duhet të vlerësohen në nivelin e objektit të kostos (aktiviteti). Meqënëse programet dhe aktivitetet zakonisht janë shumë të ndryshme, kërkesat e burimeve duhet të vlerësohen veçmas për çdo aktivitet. Nëse aktivitetet dhe outputet e tyre janë të qarta, kjo duhet të jetë e drejtëpërdrejtë dhe e lehtë. Megjithatë, ndonjëherë mund të jetë problematike. Inputet e rëndësishme dhe të drejtëpërdrejta (siç është koha e personelit kryesor, pajisja, materialet direkte dhe shërbimet) janë relativisht të lehta për vlerësim. Në anën tjetër, vlerësimi i inputeve të parëndësishme ose indirekte (siç është koha e personelit ndihmës, përdorimi i objekteve të përbashkëta) mund të jetë mjaftë i vështirë.

Niveli i gjithëpërfshirjes

Niveli i gjithëpërfshirjes në vlerësimin e kërkesave të burimeve kryesisht varet nga objektivat e kostimit. Kostimi për qëllim të vlerësimeve ekonomike mund të kërkojë vlerësimin e të gjithë burimeve të ofruara nga palët e interesuara, duke përfshirë qeverinë, sektorin privat, individët dhe amvisëritë. Kostimi për qëllimet e planifikimit të buxhetit fokusohet në burimet që ofrohen nga qeveritë dhe donatorët. Nëse është bërë kostimi inkremental (shtesë), atëherë duhet të vlerësohen vetëm burimet shtesë të nevojshme. Nëse është bërë kostimi i plotë, gjithashtu duhet të shtohen burimet ekzistuese që do të përdoren për realizimin e aktiviteteve. Faktor tjetër që ndikon në gjithëpërfshirje është disponueshmëria e të dhënave dhe fizibiliteti i matjes të të dhënave. Për shkak të problemeve praktike dhe kostos potencialisht të lartë të analizës të të dhënave, grumbullimi i informacioneve të hollësishme për zërat më të vegjël të burimeve dhe shfrytëzimi i tyre mund të mos jetë shumë me vlerë.

Klasifikimet

Para vlerësimit të sasive, të gjithë zërat e burimeve duhet të klasifikohen në mënyrë të saktë, dhe të krijohet lidhja e tyre me objektin e kostos. Burimet mund të klasifikohen duke u bazuar në kritere të ndryshme, dhe kjo zakonisht varet nga objektivat e kostimit. Klasifikimet e ndryshme të burimeve janë bazat për klasifikimet të mëtutjeshme të kostos.

Klasifikimi i parë është sipas **zërave të burimit**. Zërat e burimeve duhet të korrespondojnë me zërat e linjës respektivisht përkatës që janë kryesorë për buxhetin (fuqia punëtore, materialet dhe shërbimet, mjetet kryesore respektivisht asetet kapitale) për të mundësuar lidhjen e

vlerësimeve të kostos me planifikimin e buxhetit. Është me rëndësi të veçantë të dallojmë zërat e kapitalit nga zërat periodike. Zërat e kapitalit kanë jetëgjatësi prej një viti apo më të gjatë dhe çmim të blerjes mbi një prag të caktuar. Ato anulohen për numrin e viteve për të cilat pritet të zgjasin zërat. Duke u bazuar në frekuencën e shfrytëzimit të tyre, zërat e burimeve duhet të klasifikohen si të **njëhershme apo periodike**. Zërat e njëhershme përdoren vetëm njëherë gjatë realizimit të strategjisë. Zërat periodike përdoren në mënyrë periodike në një periudhë kohore si rezultat i realizimit të strategjisë. Nevojitet që të bëhet dallimi midis kostove të njëhershme dhe periodike për të identifikuar shpenzimet e njëhershme dhe ato periodike. Duke u bazuar në raportin e tyre me objektin e kostos (aktiviteti), zërat e burimeve mund të klasifikohen si **direkte** (të drejtëpërdrejta) apo **indirekte** (të tërthorta). Zërat direkte përdoren vetëm nga aktiviteti dhe mund t'i caktohen lehtësisht atij në mënyrë të mundshme ekonomike. Zërat indirekt nuk mund t'i caktohen lehtësisht aktivitetit por duhet të përdoren me qëllim që të ndodh aktiviteti. Në një qasje me të thjeshtësuar, kostimi inkremental (shtesë) fokusohet në identifikimin e burimeve direkte, ndërsa kostimi i plotë kërkon identifikimin edhe të burimeve indirekte.

Burimet direkte dhe indirekte

Realizimi i fushatës të informimit publik brenda një departamenti të ministrisë do të kërkojë angazhimin e personelit me orar të plotë, dizajni dhe printimi i materialeve promovuese si dhe blerjen e materialeve për zyrë. Të gjithë këto janë zëra direkte. Megjithatë, fushata gjithashtu kërkon edhe mbikqyrjen nga udhëheqësia e ministrisë dhe përdorimin objekteve dhe utiliteteve të përbashkëta. Këto burime përdoren në mënyrë indirekte nga fushata dhe nuk mund të ndiqen lehtë, sepse ato janë të përbashkëta për programe dhe aktivitete të ndryshme që realizohen në kuadër të ministrisë.

Meqë kostot e strategjisë vlerësohen për periudhë të disa viteve në të ardhmen, kërkesat e burimeve gjithashtu duhet të planifikohen **sipas vitit** të realizimit. Kjo do të lehtësojë lidhjen me buxhetet shumëvjeçare dhe vjetore dhe planet e punës. Supozimi është se burimet do të paguhet (dmth kostoja do të gjenerohet) në vitin fiskal në të cilin ato përdoren¹. Tabela 11 tregon shembuj të klasifikimeve të burimeve.

Tabela 11: Shembuj të klasifikimeve të burimeve

Aktiviteti: Zgjerimi i kapaciteteve të departamentit të TI-së (IT-së) në kuadër të Ministrisë të Planifikimit për të mbështetur sistemin e planifikimit elektronik							
Zërat e Burimeve	Lidhja me aktivitetin		Frekuenca, sa here ndodhi		Viti		
	Direkt	Indirekt	i Njëhershëm	Periodik	1	2	3
Personeli i përhershëm i punësuar, me orar të plotë	x			x	x	x	x
Personeli i punësuar përkohësisht, me orar të plotë	x		x		x	x	x
Mbikqyrja nga udhëheqësia, me orar jo të plotë (me kohë të pjeshme)		x	x		x	x	x
Materialet dhe shërbimet:							
Shpenzimet e rrugës	x		x			x	
Akomodimi	x		x			x	
Materialet e Zyrës		x	x		x	x	x
Mbështetja e jashtme e ekspertit	x		x				x
Komunikimi		x	x		x	x	x
Riparimi dhe mirëmbajtja e investimeve	x			x			x
Licenca dhe mirëmbajtja e softuerit	x			x		x	x

Aktiviteti: Zgjerimi i kapaciteteve të departamentit të TI-së (IT-së) në kuadër të Ministrisë të Planifikimit për të mbështetur sistemin e planifikimit elektronik							
Zërat e Burimeve	Lidhja me aktivitetin		Frekuenca, sa here ndodhi		Viti		
	Direkt	Indirekt	i Njëhershëm	Periodik	1	2	3
Mirëmbajtja e zyrës		x	x		x	x	x
Qeraja dhe utilitetet respektivisht shërbimet komunale		x	x		x	x	x
Mjetet kryesore repektivisht asetet kapitale:							
Pajisjet kompjuterike	x		x			x	
Mobiljet	x		x			x	
Softueri	x		x		x		
Rinovimi i objektit	x		x		x		

3.8.2. Vlerësimi i sasive të burimeve

Përcaktimi i njësisë të matjes

Sasitë e zërave të burimeve duhet të vlerësohen në njësi fizike të matjes. Këto njësi duhet të përzgjidhen duke u bazuar në llojin dhe karakteristikat e burimeve. Kjo duhet të jetë një çështje e gjykitimit të shëndoshë dhe të jetë relativisht e lehtë. Megjithatë, duhet të merret parasysh edhe disponueshmëria e të dhënave, dhe njësitë e përzgjedhura alternative nëse të dhënat e nevojshme nuk mund të sigurohen lehtësisht. Për shembull, sasia e kohës të fuqisë punëtore duhet të matet në javë vetëm nëse është e nevojshme dhe e mundshme për të siguruar një vlerësim të tillë të hollësishëm (p.sh. për të matur angazhimin e personelit afatshkurtër dhe të përkohshëm). Përndryshe, njësia më e përshtatshme për të përdorur do të ishte një muaj (gjithashtu për shkak se paga zakonisht shprehet si vlerë mujore). Tabela 12 tregon njësitë e zakonshme të matjes për llojet e ndryshme të burimeve.

Tabela 12: Shembuj të njësive të matjes të burimeve

Zërat e burimeve	Njësitë që përdoren zakonisht
Fuqia punëtore	Në vit, muaj, javë
Shpenzimet e rrugës - karburanti	Në kilometra, për udhëtim
Shpenzimet e rrugës - akomodimi	Në natë, në ditë
Materialet e zyrës	Në zëra, në personel
Mbështetja nga eksperti i jashtëm	Në njëri-ditë
Komunikimi	Në zëra, në personel
Riparimet dhe mirëmbajtja e investimeve	Në zërat e kapitalit
Mirëmbajtja e zyrës	Në metra katrorë
Qeraja dhe utilitetet respektivisht shërbimet komunale	Në metra katrorë
Mjetet kryesore respektivisht asetet kapitale	Në zëra

Qasjet në vlerësimin e sasive

Në kushte ideale, vlerësimi i sasive të burimeve fizike duhet të jetë gjithëpërfshirës, i besueshëm, valid, dhe përfaqësues. Sasitë e të gjithë elementeve të burimeve relevante duhet të maten. Megjithatë, kjo nuk është gjithmonë e mundur sepse kërkon burime dhe të dhëna në dispozicion nga burime të shumta. Mund të zbatohen qasje të ndryshme, varësisht nga metodat e përzgjedhura të kostimit dhe të dhënave në dispozicion (disponueshmëria e të dhënave).

Me qasjen nga **poshtë-lartë**, numri njësive për zërat e burimeve është vlerësuar saktë (p.sh. numri i kompjuterëve, numri i muajve të punës etj.). Ky numër shumëzohet me koston e njësisë për të llogaritur kostot totale të zërave të burimeve. Me këtë qasje, vlerësimi i sasive të burimeve dhe vlerësimi i kostove të tyre janë dy hapa të ndara qartazi.

Tabela 13: Shembulli i qasjes nga poshtë-lartë për vlerësimin e sasive të burimeve

Zërat e burimeve	Njësia	Nr. i njësive	Burimet e të dhënave
Fuqia punëtore direkte - bashkëpunëtori	muaj	12	Plane pune dhe raporte; Intervista, sondazhe
Fuqia punëtore – këshilltari ekspert	javë	5	Pyetësorë; Regjistra (libra) të aktiviteteve të regjistruara nga aktivitetet e ngjajshme
Shpenzimet e rrugës – karburani	kilometer	5,000	Planet e punës dhe raporte; Regjistra të automjeteve, raportet e udhëtimit
Shpenzimet e rrugës - akomodimi	ditë	70	Planet e punës dhe raporte; Raportet e udhëtimit
Ekspertët e jashtëm	njeri-ditë	40	Planet e punës dhe raporte
Printimi	kopje	100	Planet e punës dhe raporte
Qeraja e hapsirës të zyrës	m ²	200	Planet e punës, planet për përfshirje të personelit
Kompjuterat	copë	5	Planet e punës dhe raporte Lista e inventarit

Me qasjen nga **lartë-poshtë**, zërat e burimeve grupohen në komponenta më të mëdha dhe pastaj vlerësohen këto komponenta (p.sh. përdorimi i utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale apo përdorimi i materialeve të zyrës). Në thelb vlerësimi i sasive bëhet së bashku me vlerësimin e kostove, dhe këto dy hapa janë pjesë e një procesi të integruar (p.sh. kostot e materialeve të zyrës vlerësohen si përqindje e koston të fuqisë punëtore, dhe jo duke identifikuar njësitë individuale të zërave të furnizimeve dhe duke shumëzuar ato me koston e njësisë të tyre).

Tabela 14: Shembuj të qasjes nga lartë-poshtë për vlerësimin e sasive të burimeve

Zërat e burimeve	Sasia / kostoja	Burimet e të dhënave
Fuqia punëtore indirekte – ndihmës	10% i kohës totale të tij/saj të orarit të punës	Planet e punës dhe raportet e punës
Fuqia punëtore indirekte– udhëheqës	10% i koston direkte të aktivitetit	Planet e punës dhe raportet e punës Planet e buxhetit dhe raportet e shpenzimeve
Materiale të zyrës	5% i koston direkte të punës	Planet e buxhetit dhe raportet e shpenzimeve Evidenca e furnizimeve, regjistrat për shfrytëzim Mendimi i ekspertit
Komunikimi	10 EURO për personelin e përhershëm	Planet e buxhetit dhe raportet e shpenzimeve Faturat, lista e inventarit, mendimi i ekspertit
Qeraja, mirëmbajtja, utilitetet respektivisht shërbimet komunale	20% i kostove direkte të aktivitetit	Planet e buxhetit dhe raportet e shpenzimeve Kontratat e qerasë, raportet e mirëmbajtjes, faturat
Mirëmbajtja e automjeteve	10% i kostove të karburantit	Raportet e shpenzimeve, regjistrat e automjeteve

Qasja nga poshtë-lartë (metoda induktive) jep rezultate më të sakta. Megjithatë, ajo kërkon burime dhe qasje te burimet primare (parësore) të të dhënave (duke përfshirë intervista, raporte, evidencë të shpenzimeve etj.). Ajo gjithashtu ka tendencë që të mbivlerësojë. Qasja nga lartë - poshtë (metoda deduktive) është e thjeshtë, me më pak kosto dhe mund të bazohet në të dhëna dytësore (siç janë dokumentet e botuara të buxhetit). Megjithatë, niveli i saktësisë është shumë më i vogël. Zakonisht në praktikë përdoret një qasje **e përzier (mikse)**. Vlerësimet nga poshtë-lartë duhet të bëhen për zërat e burimeve të mëdha ku niveli i variacionit është relativisht i madh dhe sasitë mund të përcaktohen lehtësisht. Këto zëra formojnë pjesën më të madhe të kostove të aktivitetit dhe paraqesin faktorët e koston. Qasja nga lartë-poshtë duhet të përdoret për zëra të burimeve të vogla ku niveli i variacionit është relativisht i vogël dhe njësitë e matjes dhe/ose sasitë nuk mund të përcaktohen në një mënyrë ekonomikisht të mundshme.

Kërkesat e burimeve ndonjëherë mund të vlerësohen duke u bazuar në **kostimin sipas normave**, duke përdorur norma dhe udhëzime specifike. Hapi i parë është identifikimi i këtyre **normave të inputit** për realizimin e aktivitetit të caktuar ose dhënien e një outputi (p.sh. sasia e materialeve që nevojiten për një trajnim të caktuar, apo numri i ditëve të nevojshme të konsultimit për të bërë një analizë të kompleksitetit mesatar). Normat duhet të krijohen respektivisht të vendosen në konsultime me institucionet përkatëse dhe ekspertët, duke u bazuar në informacionet historike dhe kërkesat e strategjisë. Pasi të jenë përcaktuar normat, llogariten kostot standarde të njësisë për çdo input (zakonisht duke përdorur çmimet e tregut apo standardet e vendosura). Pastaj mund të shtohen shpenzimet standarde të regjisë respektivisht indirekte totale (për shembull, një përqindje e paracaktuar e kostove të utiliteteve respektivisht të shërbimeve komunale). Përdorimi i normave është një mekanizëm i mirë i kontrollit të koston. Ajo inkurajon që të ketë discipline në planifikim, zvogëlon tendencën për mbivlerësim të punës, rritet konsistenca e vlerësimeve të koston dhe efikasitetin e procesit të kostimit. Megjithatë, kjo metodologji është e zbatueshme vetëm kur normat mund të përcaktohen lehtësisht dhe aktivitetet apo outputet të cilave u caktohet kosto janë homogjene. Nuk rekomandohet për aktivitete dhe outpute heterogjene, sepse është e vështirë për të krijuar një set gjithëpërfshirës dhe valid të normave. Gjithashtu, përcaktimi i normave mund të marr kohë dhe palët e interesuara me vështirësi mund të arrijnë një marrëveshje. Së fundmi, kostimi sipas normave përcakton se “çfarë duhet të jetë” dhe jo “çfarë është” që është sfiduese në vende ku praktikat e zakonshme ndryshojnë nga ajo që është e rekomanduar.

Nëse është realizuar **vlerësimi ekonomik** i strategjisë, duhet gjithashtu të vlerësohen burimet që janë ofruar falas (pa pagesë). Kjo mund të përfshijë fuqinë punëtore vullnetare apo përdorimin e shërbimeve të ndryshme, objekteve, zërave të kapitalit pa pagesë. Në këtë fazë duhet të identifikohen llojet dhe sasitë e këtyre burimeve, në mënyrë që kostot e tyre oportune të vlerësohen në fazën tjetër (shih seksioni 3.9.5)

3.8.3. Shembujt e RAP-së

Me qasjen e rekomanduar të kostimit nga poshtë-lartë, llojet dhe sasitë e burimeve të kërkuara duhet të vlerësohen dhe të klasifikohen në mënyrë adekuate për çdo aktivitet (dmth output) në mënyrë të veçantë. Tabela 15 përmbledh zërat e burimeve të zakonshme duke u bazuar në aktivitetet e zakonshme respektivisht tipike të RAP-së.

Tabela 15: Zërat e burimeve të zakonshme

Kategoria	Nën-kategoria
Fuqia punëtore	<ul style="list-style-type: none"> Do të punësohet personel i ri për një periudhë të pacaktuar kohore (për ta kryer aktivitetin, apo si rezultat i realizimit të aktivitetit) Do të punësohet personel i ri për periudhë të caktuar kohore (për të kryer aktivitetin)
Materialet dhe shërbimet	<ul style="list-style-type: none"> Shpenzimet e rrugës dhe karburanti, mëditja (në lidhje me trajnimet, takimet, konferencat, turnetë studimore) Akomodimi (në lidhje me trajnimet, takimet, konferencat, turnetë studimore) Ushqimet dhe pijet freskuese (në lidhje me trajnimet, takimet, konferencat, turnetë studimore) Qeraja (hapsirat e trajnimit, hapsira plotësuese e zyrës, hapsira tjetër) Furnizimet dhe materialet (materialet për zyrë, materialet e trajnimit, materialet tjera të veçanta) Shërbimet e ekspertit ndërkombëtar Shërbimet e ekspertit kombëtar Shërbime tjera kontraktuale (p.sh. fushata mediale, përkthimi, printimi dhe botimi, organizimi i turneve studimore, realizimi i studimeve të fizibilitetit etj.) Mirëmbajtja e objektit, automjetit dhe e pajisjes Mirëmbajtja dhe licenca e softuerit
Zërat e kapitalit	<ul style="list-style-type: none"> Gjerat e paluajtshme (zërat me jetëgjatësi më shumë se një vjet dhe me vlerë mbi një prag të caktuar) Kompjuteri dhe pajisjet tjera, mobiljet e zyrës Softueri Automjetet Ndërtesat

Edhe pse shumica dërmuese e kostove të strategjive të RAP-së janë kosto të njehershme, në praktikë buxhetet shpesh ndikohen nga kostot e papritura periodike. Kjo është për shembull te rasti me personelin i ri të përhershëm që duhet të punësohet, licenca dhe mirëmbajtja e softuerit, dhe mirëmbajtja e objektit, automjetit dhe e pajisjes.¹⁴ Këto zëra duhet të theksohen qartë. Kjo është gjithashtu një kërkesë e eksplicite e Parimeve të RAP-së¹⁵.

Sasitë e burimeve duhet të vlerësohen nga ekspertët teknik, si në vijim:

- Personeli i ri – duke u bazuar në kërkesat shtesë të vëllimit të punës, kërkesat ligjore dhe kufizimet, kapacitetet ekzistuese të institucioneve përgjegjëse dhe përvojës së tyre në realizimin e aktiviteteve të ngjajshme. Zbatimi respektivisht përmbajtja e kërkesave formale të personelit të përcaktuara në rregulloren e institucionit për sistematizimin e vendeve të punës mund të sjellë mbivlerësimin.
- Shpenzimet e rrugës dhe karburanti – duke u bazuar në numrin dhe vendndodhjen e eventeve (trajnimeve, takimeve, konferencave, seminareve, turneve studimore), numri dhe vendndodhja e pjesmarrësve, mënyra e transportit. Transporti i përbashkët do të zvogëlojë kërkesat e burimeve dhe kostot.

¹⁴ Duke krahasuar me bazën vjetore të buxhetit, pagat e personelit të ri trajtohen si kosto periodike. Në buxhetet e viteve në vijim, ata do të bëhen pjesë e bazës të buxhetit.

¹⁵ Një nga kërkesat e Parimit 3 (“Është siguruar qëndrueshmëria financiare e RAP-së”) për të siguruar që veprimet dhe masat reformuese janë të qëndrueshme, duhet që të ndajmë nevojat e shpenzimeve shtesë në kosto të përkohshme dhe të përhershme.

- Akomodimi, ushqimi dhe pijet freskuese – duke u bazuar në numrin dhe kohëzgjatjen e eventeve, numri dhe lokacioni respektivisht vendndodhja e pjesmarrësve, si dhe kërkesat e tyre gjatë natës.
- Qeraja e zyrës – duke u bazuar në kërkesat e riorganizimit e apo rikonstruktimit të hapsirës ekzistuese që mund të rezultojë në zvogëlimin e kërkesave për hapsira shtesë.
- Qeraja e hapsirës (objektit) të trajnimit – duke u bazuar në numrin, vendndodhjen dhe kohëzgjatjen e eventit. Qeraja nuk paguhet nëse eventit organizohet në hapsirat e qeverisë. Hotelet zakonisht ofrojnë hapsirë falas (pa pagesë) për akomodime grupe.
- Furnizimi i materialeve të trajnimit – duke u bazuar në numrin e pjesmarrësve dhe mjeteve respektivisht mënyrave të shpërndarjes. Shpërndarja elektronike eliminon këto kosto.
- Materialet e zyrës – duke u bazuar në numrin dhe kompleksitetin e outputeve (dokumentet, takimet, eventet tjera) dhe kërkesat administrative të institucioneve përgjegjëse.
- Ekspertët e jashtëm – duke u bazuar në numrin dhe kompleksitetin e outputeve dhe përvojën e mëparshme në realizimin e aktiviteteve të ngjashme. Outputet komplekse zakonisht kërkojnë ekspertizë ndërkombëtare apo rajonale.
- Ofrues tjerë të shërbimeve (p.sh. kryerja e studimeve të fizibilitetit, realizimi i fushatave mediale, organizimi i turneve studimore) – duke u bazuar në fushëveprimin dhe kompleksitetin e outputeve dhe disponueshmërinë e ekspertizës të brendshme apo mbështetjes tjetër. Ndërtimi i ekspertizës së brendshme dhe shfrytëzimi i mbështetjes nga organizatat partnere do të zvogëlojë kërkesat për ofruesit e jashtëm të shërbimeve.
- Softueri – duke u bazuar në madhësinë e softuerit (matur në numrat e linjave të burimit të kodit, funksionet, objektet, pikat karakteristike etj.), numri i ndërfaqeve, platformat etj. Mundësia për të shfrytëzuar zgjidhje të gatshme të disponueshme mund të zvogëlojë kërkesat e burimeve. Licencat dhe mirëmbajtja duhet të planifikohen në bazë periodike.
- Pajisjet kompjuterike – duke u bazuar në numrin e shfrytëzuesve, vendndodhjet, infrastruktura dhe kërkesat harduerike dhe të pajisjeve për përdoruesit të fundit, dhe kërkesat e objektit respektivisht hapsirës. Duhet të planifikohet mirëmbajtje e rregullt.
- Ndërtesat – në kushte ideale, vlerësimet duhet të bazohen në studimet e fizibilitetit apo specifikat teknike. Nëse këto nuk janë në dispozicion, atëherë në kërkesat specifike të vëllimit të punës, duhet të merren parasysh përvojat nga projektet e ngjashme të mëparshme dhe mendimi i ekspertit. Duhet të planifikohet mirëmbajtje e rregullt.
- Automjetet – duke u bazuar në shumën e parashikuar të shpenzimeve të rrugës dhe kapaciteteve ekzistuese në dispozicion. Shfrytëzimi i opsioneve alternative të transportit siç janë shërbimet taksit mund të jetë me kosto më efektive nëse udhëtimi është kryesisht në qytet. Duhet të planifikohet mirëmbajtje e rregullt.

Tabela 16 tregon se si janë vlerësuar llojet, njësitë, dhe sasi të burimeve në shembullin e “Hartimit të Metodologjisë për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin Shqiptar”.

Tabela 16: Llojet e burimeve, njësitë dhe sasi – Metodologjia për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin Shqiptar

Llojet e burimeve	Njësitë fizike	Numri i njësive (sasia)
Hapsirat (objektet) për trajnim	Ditë Trajnimi	2 trajnime x 2 ditë secili = 4
Ushqim dhe pije freskuese për pjesmarrësit	Pjesmarrës në ditë	25 pjesmarrës x 4 ditë trajnimi = 100

Materialet e trajnimit për pjesmarrësit	Grup (set)	25 pjesmarrës x 2 trajnime x 1 grup = 50
Ekspertët kombëtar	Ditë	10 (duke u bazuar në vëllimin e punës dhe përvojën e mëparshme)
Ekspertë ndërkombëtar	Ditë	45 (duke u bazuar në vëllimin e punës dhe përvojën e mëparshme)
Biletat e fluturimit për turnenë studimore të pjesmarrësve	Copë	8 pjesmarrës x 1 biletë = 8
Mëditja dhe kostot tjera që lidhen me turnenë studimore	Ditë	8 pjesmarrës x 5 ditë = 40

Meqënëse sasi të e burimeve ndikojnë në mënyrë të drejtëpërdrejtë në kostot e tyre, ato duhet të planifikohen me kujdes për të siguruar përdorim efikas dhe produktiv të burimeve të pakta të qeverisë dhe të donatorëve. Për shkak të diversitetit të outputeve të RAP-së, **normat** mund të përcaktohen vetëm për një numër të kufizuar të outputeve apo aktiviteteve homogjene, siç janë trajnimet e zakonshme, analizat, metodologjitë, turnetë studimore etj. Për të qënë më të sakta, mund të ndahen në kategori të kompleksitetit dhe norma që janë përcaktuar për çdo kategori. Për shembull, normat për numrin e ditëve të ekspertit mund të përkufizohen në mënyrë të ndarë për të realizuar studimet e analizave të kompleksitetit të ulët, të mesëm apo të lartë. Në mënyrë të ngjajshme, normat për numrin e takimeve të grupeve punuese mund të përcaktohen në mënyrë të ndarë për legjislacionin e kompleksitetit të ndryshëm. Normat varen nga specifikat e shtetit. Për shembull, përgatitja e ndryshimeve specifike legjislative në Bosnjë dhe Hercegovinë ndoshta do të kërkojë më shumë ditë të ekspertit dhe tryeza të rrumbullakta se sa të bëhet e njëjta gjë në Serbi, për shkak të përfshirjes të numrit të ndryshëm të niveleve të qeverisë.

3.9. Caktimi i vlerave monetare tek burimet

Pasi të jenë vlerësuar llojet dhe sasi të e burimeve, duhet të caktohen vlerat monetare tek burimet. Caktimi i vlerave monetare nënkupton llogaritjen e kostove të njësisë dhe kostove totale të burimeve. Shuma e kostove të të gjithë burimeve të nevojshme për realizimin e aktivitetit do të jetë kostoja e aktivitetit.

3.9.1. Qasjet e përgjithshme të matjes të kostos

Në praktikë, studimet e kostimit përdorin disa mënyra të përgjithshme dhe burime të të dhënave për të matur kostot. Në aspektin e gjërë këto mund të klasifikohen si: (a) qasjet direkte të matjes të kostos, dhe (b) metodat e kontabilitetit të kostos

(a) Qasjet direkte të matjes të kostos

Qasjet direkte të matjes mund të zbatohen te të dyja, në kostimin retrospektiv (kur burimet tashmë janë përdorur dhe është gjeneruar kostoja) dhe në kostimin prospektiv (kur burimet duhet të përdoren akoma dhe të gjenerohet kostoja). Kostoja e burimeve mund të vlerësohet duke përdorur qasjen nga poshtë-lartë, nga lartë-poshtë apo qasjen e përzier (mikse). Me qasjen nga **poshtë-lartë**, vlerësohen së pari **kostot e njësisë** të zërave të burimeve të ndryshme dhe shumëzohen me numrin e njësisë për të llogaritur koston totale të çdo elementi të burimeve. Tabela 17 ndërlidhet me tabelën 13 nga seksioni i mëparshëm, duke ilustruar llogaritjen.

Tabela 17: Shembuj të qasjes nga poshtë-lartë për caktimin e vlerave monetare tek burimet

Zërat e burimeve	Njësia	Nr. i Njësish	Kostoja e njësish (EURO)	Kostoja Totale (EUR)	Burimet e të dhënave për koston e njësish
Fuqia punëtore – ndihmës (orar të plotë)	Muaj	12	1,000	12,000	Lista e pagesave, buxhetet dhe raportet e shpenzimeve
Fuqia punëtore direkte – këshilltar ekspert	Javë	5	800	4,000	Lista e pagesave, buxhetet dhe raportet e shpenzimeve
Shpenzimet e rrugës – Karburanti	Kilometra	5,000	0,2	1,000	Politika zyrtare e organizatës
Shpenzimet e rrugës – akomodimi	Ditë	70	50	3,500	Çmimi mesatar i tregut, raportet e shpenzimeve, ofertat e furnitorit
Ekspertët jashtëm	Njeri-ditë	40	200	8,000	Buxhetet dhe raportet e donatorëve të projekteve, ofertat e furnitorit, çmimet e tregut
Printimi	Kopje	100	5	500	Ofertat e furnitorit, raportet e shpenzimeve
Qeraja e hapsirave të zyrës	m ²	200	3	600	Çmimet e tregut, kontratat ekzistuese të qerasë
Kompjuterat	Copë	5	700	3,500	Ofertat e furnitorit, çmimet e tregut, raportet e shpenzimeve, faturat.
Total EURO:				29,950 EURO	

Me qasjen nga **lartë-poshtë**, në fillim llogaritet kostoja totale e një burimi apo grupi të burimeve dhe pastaj ky total alokohet të zërat individual për të llogaritur koston e tyre. Kjo mund të bëhet përmes disa hapave (p.sh. alokohen kostot totale të institucionit tek departamentet e caktuara, dhe pastaj alokohen kostot e departamenteve për burimet e konsumuara respektivisht të përdorura). Tabela 18 që ndërlidhet me Tabelën 14 nga seksioni paraprak, e ilustron këtë shembull.

Tabela 18: Shembuj të qasjes nga lartë-poshtë për vlerësimin e sasive të burimeve

Zërat e burimeve	Sasia / kostoja	Llogaritja
Fuqia punëtore indirekte – ndihmësi	10% e punës të tij/saj totale në muaj	Paga mujore: 500EURO (për shembull) Llogaritja: $0,1 \times 500 \text{ EURO} \times 12 \text{ muaj} = 600 \text{ EURO}$
Fuqia punëtore indirekte – udhëheqësi	10% e kostos direkte të aktivitetit	Kostot direkte të aktivitetit: 29,950 EURO (nga tabela 17) Llogaritja: $0,1 \times 29,950 = 2,995 \text{ EURO}$
Materialet e zyrës	5% e kostos direkte të fuqisë punëtore	Kostot direkte të fuqisë punëtore: 16,000 (nga tabela 17) Llogaritja: $0,05 \times 16,000 = 800 \text{ EURO}$
Komunikimi	10 EURO për personelin e përhershëm në muaj	Numri i personelit të përhershëm: 1 (nga tabela 17) Llogaritja: $1 \times 10 \text{ EURO} \times 12 \text{ muaj} = 120 \text{ EURO}$
Qeraja, mirëmbajtja, utilitetet	20% e kostos direkte të aktivitetit	Kostot direkte të aktivitetit: 29,950 EURO (nga tabela 17) Llogaritja: $0,2 \times 29,950 = 5,990 \text{ EURO}$

Mirëmbajtja e automjetit	e	10% e	kostos të	Kostot e karburantit: 1,000 EURO (nga tabela 17) Llogaritja: $0,1 \times 1,000 \text{ EURO} = 100 \text{ EURO}$
--------------------------	---	-------	-----------	--

Sikurse me vlerësimin e sasive të burimeve, qasja do të varet nga metodat e zgjedhura të kostimit, ndikimit të zërave të koston të veçantë në koston totale të aktivitetit dhe disponueshmërisë të të dhënave. Qasja nga poshtë-lartë ofron vlerësime më të sakta. Megjithatë, është e shtrenjtë dhe nuk mund të zbatohet për të gjithë llojet e kostove (siç janë shpenzimet e regjisë respektivisht shpenzimet indirekte totale). Qasja nga lartë-poshtë është relativisht e shpejtë, dhe mundëson përfshirjen e të gjithë kostove relevante. Megjithatë, saktësia është relativisht e ulët dhe nuk mund të bëhet analizë e hollësishme e strukturës të koston. Në praktikë më shumë përdoret qasja **e përzier (mikse)**. Qasja nga poshtë-lartë përdoret për zëra të mëdha të koston dhe kosto direkte të aktiviteteve, kur mund të fitohen të dhënat e koston të njësisë. Qasja nga lartë-poshtë zakonisht shfrytëzohet për llogaritjen e kostove indirekte dhe shpenzimeve të regjisë (p.sh. fuqia punëtore indirekte, materialet e zyrës, utilitetet respektivisht shërbimet komunale, qeraja, zhvlerësimi etj.).

Përdorimi i koston standarde

Kostimi standard është një formë e qasjes nga poshtë-lartë që bazohet në koston e njësisë të paracaktuara apo “standarde”. Kostot standarde të burimeve vlerësohen paraprakisht duke u bazuar në të dhënat historike, çmimet e tregut apo standardet e caktuara. Meqë këto janë kosto “të pritura”, ato mund ose nuk mund të përputhen me koston normale apo reale. Kostot standard zakonisht shfrytëzohen në kostimin sipas normave (shih seksionin 3.8.2), dhe shërbejnë si standard respektivisht si pikë referimi për kontrollin e koston. Ata krahasohen me koston reale dhe përshtaten me kalimin e kohës. Ngjajshëm me përcaktimin e normave për përdorimin e burimeve, përkufizimi i kostove standarde është sfidues, në veçanti në situatat kur kostoja varet nga disa faktorë të brendshëm dhe të jashtëm, duke përfshirë aranzhimet e realizimit dhe ato financiare. Për shembull, përcaktimi i një tarife konsulence standarde për ekspertët e jashtëm është e vështirë nëse politikat e donatorëve ndryshojnë në mënyrë domethënëse. Në situata të tilla më e përshtatshme është shfrytëzimi i çmimeve të tregut apo të dhënave të buxhetit. Megjithatë, në rastet kur kostoja standarde mund të përcaktohet në mënyrë më të besueshme, shfrytëzimi i tyre mund të bëjë ushtrimin e kostimit më efikas dhe më konsistent. Në kushte ideale, MF-ve duhet të miratojë koston standarde që përdoren në procesin e kostimit të strategjisë.

Përdorimi i çmimeve të tregut

Çmimet e tregut janë një nga burimet kryesore të të dhënave për vlerësimin e kostove të njësisë në ushtrimin e kostimit prospektiv. Përdorimi i çmimeve të tregut rekomandohet veçanërisht kur çmimet e ardhshme të parashikuara dallojnë në mënyrë domethënëse nga çmimet aktuale dhe përdorimi respektivisht shfrytëzimi i të dhënave historike nuk do të ofronte vlerësime të sakta. Çmimet e tregut gjithashtu përdoren për të vlerësuar koston oportune (p.sh. vlerësimi i burimeve të shfrytëzuara pa pagesë), sepse në një “treg të përsosur”, çmimet e tregut janë tregues respektivisht model i mire për këto kosto. Megjithatë, shpesh tregjet mund të mos jenë të përsosura dhe çmimet mund të shtrembërohen, siç është rasti me nën tregjet monopolistike apo

oligopolin, ose kur subvencionet ofrohen për disa produkte/shërbime etj. Rrjedhimisht, përdorimi i çmimeve të tregut për vlerësimin e kostove oportune mund të kërkohej të bëhen përshtatshmëri (shih gjithashtu 3.9.5).

Përdorimi i vlerësimit dhe ekstrapolimit

Vlerësimi apo ekstrapolimi që bazohen në mendimin e ekspertit apo në studime të disponueshme, gjithashtu mund të përdoren për të caktuar vlerë monetare tek burimet. Në disa raste, kur janë vlerësuar shërbime apo aktivitete të ngjajshme dhe është llogaritur kostoja e njësisë, informacioni mund të nxirren nga studimet, raportet apo analizat e botuara. Ky informacion duhet të trajtohet me kujdes, sepse këto kosto të njësisë mund të përfshijnë zërat jo-relevante të koston dhe të përjashtojnë disa zëra relevante të koston. Mendimi i ekspertit në përgjithësi shihet si burimi më pak i besueshëm i informacionit të koston. Megjithatë, studimet e kostimit shpesh duhet të mbështeten në disa burime kur caktojnë vlerën monetare tek burimet, dhe mendimi i ekspertit është përdorur për të plotësuar burimet tjera.

(b) Metodatat e kontabilitetit të koston

Metodat e kontabilitetit të koston shfrytëzohen vetëm në kostimin retrospektiv, kur burimet janë shfrytëzuar dhe është gjeneruar kostoja. Këto metoda mbështeten në të dhënat e kontabilitetit të koston të institucioneve dhe kërkojnë sisteme adekuatë të kontabilitetit të koston. Në aspektin e gjërë ata mund të klasifikohen si më poshtë:

- **Kostimi i rendit specifik** përdoret për vlerësimin e kostove të “rendit” dallues apo aktiviteteve që kanë outpute dalluese (p.sh. pilotimi i sistemit elektronik për rekrutim dhe ngritje në detyrë). Objekti i koston është “rendi i punës” apo aktiviteti. Objektivi është që aktivitetit t’i ngarkohen gjithë koston. Përdorimi i kësaj qasje kërkon informacion të hollësishëm në shfrytëzimin e burimeve, sistem të duhur për alokimin e shpenzimeve të regjisë (shpenzimeve indirekte totale) dhe ekspertizë të brendshme.
- **Kostimi i procesit apo njësisë** përdoret për aktivitete shumë të ngjajshme apo identike që kërkojnë inpute identike, kanë procese të ngjajshme dhe ofrojnë një numër outputësh pothuajse identik (p.sh. ofrimi i trajnimeve standarde). Për këto aktivitete është e mundur të llogaritet kostoja e njësisë (mesatare) të outputit duke pjesëtuar koston totale të aktivitetit me numrin e njësive të outputit (p.sh. kostoja për trajnim apo kostoja për pjesmarrës).

Edhe pse metodatat e kontabilitetit të koston në natyrën e tyre janë retrospektive, rezultatet e tyre mund të përdoren për vlerësime të ardhshme të koston. Për shembull, kostoja e trajnimit për pjesmarrës që llogaritet duke u bazuar në disa trajnime të realizuara më parë mund të përdoret për të vlerësuar koston e trajnimeve të ardhshme. Gjithashtu, kostoja e pilotimit të sistemit elektronik nga shembulli i mësipëm mund të përdoret për të bërë vlerësime sipas analogjisë për sisteme të ngjajshme.

3.9.2. Vlerësimi i kostos të zërave të ndryshëm

Kostot e fuqisë punëtore (punës)

Pagat, kontributet, kompenzimet dhe shpenzimet tjera që lidhen me personelin janë shpesh një nga zërat më të mëdha të kostos në strategjitë e qeverisë. Nëse qëllimi i kostimit të strategjisë është që të vlerësojë ndikimin e tij financiar në buxhet dhe është llogaritur vetëm kostoja inkrementale (shtesë), atëherë duhet të llogaritet vetëm kostoja e personelit shtesë që duhet të punësohet. Nëse objektivi është që vlerësohen kostot e plota të strategjisë, duhet të shtohet edhe kostoja e personelit që është punësuar më herët.

Kostoja e fuqisë punëtore duhet të përfshijë të ardhurat bruto, duke përfshirë pagën neto, kontributet për sigurimin shëndetësor, sigurimin shoqëror dhe planet e pensionit, tatimet, dhe çdo pagesë stimuluese siç është puna jashtë orarit, shpërblimi për punë në kushte të vështira, pushimi dhe pushimi shëndetësor i paguar, kompenzimet për ushqim, shpenzimet e rrugës, strehim, uniformë etj. Nëse punëtori merr ndonjë përfitim jo monetar (p.sh. strehim) duhet të llogaritet edhe vlera e tyre, duke shfrytëzuar çmimet mbizotëruese të zërave të ngjajshme (p.sh. çmimi i qerasë aktuale për strehime të ngjajshme).

Burimet kryesore të të dhënave janë regjistrimet respektivisht të dhënat e shpenzimeve dhe listat e pagave në ministritë e linjës dhe në institucione tjera ku punon personeli. Në varësi të strukturës institucionale të shtetit, mund të jetë e nevojshme të shqyrtohen disa të dhëna nga agjencitë e jashtme. Të dhënat e tregut mund të ndihmojnë në vlerësimin e përfitimeve jo monetare. Në varësi të burimeve në dispozicion dhe nivelit të nevojshëm të saktësisë në kostim, llogaritjet mund të përfshijnë nivele të ndryshme të detajeve. Në aktivitetet e vëllimit më të vogël, kostot mund të llogariten nga emri i personelit dhe niveli i pagës. Në aktivitetet e vëllimit më të madh, duhet të përcaktohen kategoritë e personelit dhe rroga mesatare të shtohet për çdo kategori. Shumëzimi i pagës mesatare me numrin e personelit për kategori do të fitohet kostoja totale e pagave. Atëherë mund të bëhet një vlerësim i përafërt i kompenzimeve duke supozuar se raporti mesatar ndërmjet pagave dhe kompenzimeve për të gjithë institucionin (apo një nën grup relevant) mund të zbatohet për secilin individ. Për shembull, nëse lista e pagesave të ministrisë dhe të dhënat e ekzekutimit të buxhetit tregojnë se kompenzimet totale janë reth 10% i kostos totale të pagës, atëherë mund të shtohen 10% mbi pagën e çdo individi, apo mbi pagat totale.

Personeli me orar të plotë dhe ai me orar jo të plotë (të pjesshëm-part time) duhet të përfshihen në llogaritje. Me kostimin e plotë, personeli që në mënyrë indirekte e mbështet aktivitetin (p.sh. udhëheqësit, personeli i mirëmbajtjes, rojet, shoferët) duhet të shtohen. Zakonisht këto janë të përbashkët për disa aktivitete dhe një pjesë e kostove të tyre duhet të alokohet. Alokimi i kostos duhet të bëhet në bazë të alokimeve të kohës. Në kushte ideale, informacioni për kohën që është parashikuar të kalohet për realizimin e aktivitetit duhet të merret drejtëpërdrejtë nga personeli. Personeli (apo udhëheqësit e departamenteve të tyre) duhet të pyeten që të japin një përmbledhje të javëve apo muajve të vlerësuar të punës së tyre në aktivitetin e caktuar, apo një përqindje të vlerësuar të kohës të punës së tyre përgjithshme të dedikuar për aktivitetin. Ky informacion mund të sigurohet përmes intervistave apo pyetësorëve. Nëse të dhënat e alokimit

të kohës nuk mund të sigurohen nga personeli, skuadra e kostimit duhet të bëjë vlerësimin më të mirë duke u bazuar në kostot totale të personelit të institucionit apo departamentit relevant (të marra nga dokumentet e buxhetit) dhe përpjekjeve të vlerësuara.

Punësimi shtesë zakonisht shoqërohet me kosto shtesë të materialeve dhe shërbimeve, duke përfshirë shpenzimet e rrugës, komunikimin, utilitetet respektivisht shërbimet komunale etj. Këto zakonisht llogariten si përqindje të pagat, duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve të institucionit. Për shembull, nëse kostot e materialeve dhe shërbimeve zakonisht paraqesin 20% të kostove të pagave dhe kompenzimeve, atëherë duhet të shtohen 20% kostove të personelit të ri.

Furnizimet

Termi “furnizimet” është përdorur për të gjithë materialet që janë shfrytëzuar gjatë periudhës prej një viti. Furnizimet gjithashtu mund të përfshijnë zërat që mund të zgjasin më shumë se një vjet nëse çmimi i tyre i furnizimit është më poshtë nga pragu i caktuar që është specifikuar nga politika përkatëse e kontabilitetit. Kostoja e furnizimeve duhet të përfshijë gjithashtu koston e transportit deri në pikën e përdorimit, dhe këto mund të jenë domethënëse nëse furnizimet janë të importuara.

Kostoja e furnizimeve mund të vlerësohet për të gjithë kategoritë e furnizimeve bashkë apo veçmas për kategori kryesore apo kategoritë e interesit të veçantë (p.sh. materialet e zyrës, mirëmbajtja e materialeve, materialet speciale të përdorura për të prodhuar output të caktuar etj.) Qasja nga poshtë-lartë mund të përdoret për kategoritë kryesore, duke shumëzuar sasi të vlerësuara të tyre me kostot e njësisë. Sasia e këtyre zërave shpesh varet nga niveli i vlerësuar i outputit (për shembull sasia e materialeve të trajnimit varet nga numri i pjesëmarrësve). Informacioni për koston mund të fitohet nga faturat, formularët e porosive, lista e çmimeve apo katalogët.

Shumica e furnizimeve janë të përbashkëta për disa aktivitete dhe nuk përfaqësojnë zërat kryesorë të kostos. Për shkak se këto zëra zakonisht konsumohen respektivisht përdoren nga personeli, kostoja e tyre mund të alokohet tek aktiviteti duke u bazuar në numrin e personelit të përfshirë në aktivitet apo në kosto të personelit. Kostoja mesatare e furnizimeve për person mund të llogaritet nga të dhënat e shpenzimeve të buxhetit në nivel të institucionit, dhe të shumëzohet me numrin e personelit që pritet të përfshihet në këtë aktivitet. Përndryshe, mund të llogaritet përqindja mesatare e kostove totale të furnizimit me koston totale të personelit në nivel institucional, dhe kjo përqindje të shumëzohet me koston e personelit të përfshirë në aktivitet.

Drejtimi dhe mirëmbajtja e automjetit

Këto janë ndër kostot më të vështira për tu matur. Ato përfshijnë materiale, siç është karburanti, lubrifikantët, sigurimin dhe tarifat e regjistrimit, gomat, bateritë dhe pjesët rezervë. Kostot e shoferëve regjistrohen të pagat. Burimi i informacionit janë të dhënat e shpenzimeve, librat e automjetit dhe intervistat me shoferët. Informacioni për konsumin e karburantit për çdo automjet,

numri i parashikuar i kilometrave dhe çmimet e tregut përdoren për të vlerësuar kostot e karburantit. Shoferët mund të vlerësojnë kostot totale vjetore të drejtimit dhe mirëmbajtjes të çdo lloji të automjetit. Kostot e mirëmbajtjes gjithashtu mund të vlerësohen thjeshtë si përqindje e kostos të karburantit. Nëse nuk mund të merret informacion i besueshëm nga të dhënat e shpenzimeve, librat e automjetit apo intervistat, për numrin e kilometrave duhet të zbatohet norma standarde e kilometrave e përcaktuar nga qeveria. Këto kompensime për kilometrat përdoren për të rimbursuar personelin për përdorimin zyrtar të automjeteve private dhe ato mbulojnë kostot aktuale dhe amortizimin.

Nëse automjeti është shfrytëzuar në disa aktivitete, kostoja e drejtimit dhe mirëmbajtjes duhet të ndahet duke u bazuar në kilometrazhin e parashikuar për aktivitetin si proporcion i kilometrazhit total. Përndryshe, alokimi mund të bëhet duke u bazuar në numrin e ditëve që janë shfrytëzuar për aktivitetin, si proporcion i gjithë ditëve të shfrytëzuara. Ky informacion duhet të merret nga librat e automjetit dhe intervistat.

Qeraja, menaxhimi dhe mirëmbajtja e ndërtesës (objektit)

Kostoja e qerasë mund të vlerësohet ose në bazë të të dhënave të shpenzimeve (nëse hapsirat respektivisht objektet e njëjta do të vazhdojnë të shfrytëzohen për realizimin e aktivitetit) apo çmimet e tregut (nëse do të merren me qera objekte të reja). Kostot e menaxhimit dhe mirëmbajtjes (ndriçimi, uji, ngrohja, materialet e pastrimit, ngjyrosja, riparimi) zakonisht nuk përbëjnë një pjesë të madhe të kostove të aktivitetit dhe ato mund të vlerësohen përafërsisht si pjesë e qerasë vjetore, duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve.

Nëse objekti është shfrytëzuar edhe për aktivitete tjera, kostot duhet të alokohen të aktiviteti duke u bazuar në sipërfaqen e dyshemesë si proporcion i sipërfaqes totale të hapsirës. Përndryshe, ato mund të alokohen duke u bazuar në kohën që hapsira është shfrytëzuar për aktivitetin, si proporcion i kohës të përgjithshme në të cilën është shfrytëzuar.

Konsulencat

Shumë strategji qeveritare mbështeten nga jashtë me konsulenca që ofrohen përmes asistencave të ndryshme teknike nga organizatat kombëtare dhe ato ndërkombëtare. Shërbimet e konsulencës ofrohen nga ekspertët kombëtar apo ndërkombëtar. Nëse një aktivitet financohet pjesërisht apo plotësisht nga donatorët, atëherë mund të ofrohen lloje të ndryshme të konsulencës. Në përgjithësi kostimi duhet të përfshijë konsulencat që përbëjnë një pjesë të rëndësishme të mbështetjes të aktivitetit. Këtu nuk duhet të përfshihen konsulencat që jepen më qëllim të përmbushjes të kërkesave administrative të donatorëve (p.sh. monitorimi i projektit apo vlerësimi i misionit).

Kostot e konsulencës mund të jenë mjaftë të larta dhe shpesh të financuara në valuta të huaja. Kostot e një pakete konsulence zakonisht përbëjnë pagën ose tarifën respektivisht mëditjen për konsulencës, shpenzimet e rrugës ndërkombëtare dhe/ose kombëtare dhe rimbursimet e ndryshme. Kostoja e njësisë konsiderohet si tarifë ditore e konsulencës dhe zakonisht përfshin një pjesë të të gjithë këtyre kostove. Inputet e konsulencës mund të variojnë në mënyrë të konsiderueshme në lidhje me numrin dhe origjinën e ekspertëve të përfshirë, kohëzgjatjes të

ndihmës dhe qëllimit të saj. Kostot e konsulentëve ndërkombëtar dhe kombëtar duhet të planifikohen veçmas, sepse kostot e njësisë (tarifa) ndryshon në mënyrë domethënëse. Gjithashtu mund të nevojitet një dallim mes angazhimeve afatgjata dhe afatshkurta, meqë angazhimet afatgjata mund të shoqërohen me tarifa më të ulta. Një faktor tjetër i rëndësishëm i kostos është burimi i parashikuar i financimit sepse donatorët e ndryshëm kanë politika të ndryshme të pagesave. Burimi i informacionit për vlerësimin e kostos të njësisë përfshin normat zyrtare të donatorëve, propozimet e projekteve dhe raportet, planet e buxhetit dhe raportet e ekzekutimit nga projektet/aktivitetet e mëparshme të ngjajshme, çmimet e tregut, apo ofertat e marra nga konsulentët.

Nëse inputi i konsulencës do të ndahet ndërmjet aktivitetit dhe punës tjetër, kostoja e inputit duhet të alokohet duke u bazuar në proporcionin e kohës që konsulentët kanë përkushtuar për çdo llojë pune.

Kostot tjera periodike

Në varësi të llojit dhe fushëveprimit të aktiviteteve, mund të nevojiten disa inpute të tjera, duke përfshirë shpenzimet e rrugës dhe akomodimin (përveç kostove të karburantit dhe kostove tjera të automjetit), komunikimin, printimin, fotokopjimin, shërbimet tjera kontraktuale etj. Informacioni i kostos mund të merret nga buxhetet, të dhënat e shpenzimeve, raportet e punës apo çmimet e tregut.

Për zërat kryesorë duhet të zbatohet qasja nga poshtë-lartë e bazuar në kostot e njësisë dhe sasisë. Për shembull, kostoja e angazhimit të shtëpisë të medias për qëllim të informimit të publikut mund të vlerësohet duke u bazuar në sasinë e kohës të medias, frekuencës, dhe normat e medias. Nëse nuk mund të vlerësohen detajet e ofrimit të shërbimit, kostoja duhet të vlerësohet duke u bazuar në ofertat e furnizuesit. Për vlerësime më të besueshme duhet të kërkohen disa oferta. Qasja nga lartë-poshtë duhet të shfrytëzohet kur nuk mund të përcaktohen sasi të dhe kostot e njësisë. Për shembull, kostot komunikimit të zyrës siç janë interneti, telefoni apo posta zakonisht vlerësohen duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve si përqindje e kostove të personelit, numrit të personelit, apo koston direkte totale të aktivitetit. Nëse inputet ndahen ndërmjet disa aktiviteteve, alokimi i kostos duhet të bazohet në shfrytëzimin e parashikuar respektivisht të planifikuar të burimeve.

Kostot kapitale

Realizimi i pothuajse të gjithë aktiviteteve kërkon shfrytëzimin e zërave të kapitalit ekzistues apo furnizime të reja të tyre. Meqënëse zërat e kapitalit kanë jetëgjatësi më shumë se një vjet, ato anulohen gjatë kohëzgjatjes të tyre. Ky njihet si zhvlerësim(amortizim). Kostoja e shfrytëzimit të zërave të kapitalit është shuma e zhvlerësimit. Këto janë metoda të ndryshme që shfrytëzohen për llogaritjen e zhvlerësimit. Më e thjeshta është metoda e vijës të drejtë ku shuma e

zhvlerësimi vjetor llogaritet duke pjesëtuar koston aktuale të zërave të ngjashme të kapitalit me numrin e viteve të jetëgjatësisë. Për shembull, nëse makineria aktualisht ka vlerë tregu prej 10,000 EURO dhe një jetëgjatësi prej pesë vitesh, zhvlerësimi vjetor është $10,000 \text{ EURO} / 5 = 2,000 \text{ EURO}$). Nëse kjo makineri është shfrytëzuar që të mbështesë realizimin e aktivitetit gjatë periudhës trevjeçare, kostoja e zhvlerësimi e caktuar për aktivitetin është $3 \times 2,000 \text{ EURO} = 6,000 \text{ EURO}$.

Nëse është bërë kostimi i plotë, zhvlerësimi duhet të llogaritet për përdorimin e zërave të kapitalit ekzistues. Dy komponentat kryesore të nevojshme për të llogaritur zhvlerësimin janë vlera e zërave të kapitalit dhe jetëgjatësia e tyre. Vlera mund të llogaritet si vlerë e tregut (zëvendësim) si në shembullin tone, apo si çmim i furnizimit. Rekomandohet që të shfrytëzohet vlera e tregut, sepse çmimi i furnizimit nuk mund të pasqyrojë në mënyrë adekuate vlerën kur inflacioni është i lartë. Vlerësimet e jetëgjatësisë duhet të jenë të përshtatshme për kontekstin e shtetit dhe rregullave zyrtare të kontabilitetit, nëse janë në dispozicion. Nëse mungon politika zyrtare për jetëgjatësinë e zërave të kapitalit, ekspertët duhet të ofrojnë vlerësime. Nëse zërat e kapitalit janë të përbashkëta për disa aktivitete, kostot e zhvlerësimi duhet të alokohen duke u bazuar në përqindjen e kohës për të cilën janë shfrytëzuar ato.

Nëse aktiviteti kërkon furnizimin e zërave të reja të kapitalit, kostot e tyre duhet të llogariten duke shumëzuar kostot e njësisë me sasinë. Kjo quhet kosto e investimit. Kostot e njësisë mund të vlerësohen duke u bazuar në çmimet e tregut apo ofertat e furnizuesve. Zërat e reja që janë furnizuar më qëllim të realizimit të strategjisë mund të kenë vlerë të rishitjes në fund të periudhës të realizimit të strategjisë. Megjithatë, duhet të llogaritet kostoja e investimit për të llogaritur ndikimin financiar afatgjatë.

3.9.3. Alokimi i shpenzimeve të regjisë (shpenzimeve indirekte totale)

Alokimi i kostove indirekte (shpenzimeve të regjisë respektivisht indirekte totale) te aktivitetet është një ndër sfidat praktike kyçe në kostim. Kostot indirekte duhet të llogariten nëse është bërë kostimi i plotë. Megjithatë, ato duhet të konsiderohen gjithashtu edhe të kostimi inkremental (shtesë). Një aktivitet i ri i realizuar nga një institucion nuk do të gjenerojë vetëm kosto direkte inkrementale (p.sh. personel i ri, pajisje e re), por gjithashtu edhe kosto indirekte inkrementale që gjenerohen përmes shfrytëzimit të shtuar të personelit mbështetës, utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale, materialeve etj.

Meqë kostot indirekte nuk mund të ndiqen te aktivitetet në një mënyrë ekonomikisht të mundshme, shtrohet pyetja se cfarë proporcioni të shpenzimeve të regjisë duhet të alokohet te një aktivitet i caktuar dhe cila është metoda më e përshtatshme për ta bërë atë. Parimi i përgjithshëm është se kostot indirekte duhet të caktohen në bazë të shkakut dhe pasojës dhe në mënyrë të arsyeshme dhe të qëndrueshme. Rrjedhimisht, përzgjedhja e bazës të alokimit duhet të udhëhiqet nga ekzistenca e një marrëdhënieje të fortë shkak-pasojë, dhe është një çështje e vlerësimi dhe gjykimit të shëndoshë. Shembuj të metodave dhe bazave më të zakonshme të alokimit janë të dhëna në Tabelën 19.

Tabela 19: Shembujt e metodave të alokimit të kostos të shpenzimit të regjisë¹⁶

Baza e alokimit	Metoda e alokimit	Përdorimi	Përparësitë dhe mangësitë
Normë fikse	Shpenzimet e regjisë të ndara në mënyrë të barabartë ndërmjet aktiviteteve	E përshtatshme për aktivitete të kërkesave të burimeve të ngjajshme dhe kostove direkte	E thjeshtë dhe transparente, por nuk mund të jetë e drejtë sepse alokimi nuk bazohet në utilitete të parashikuara të shpenzimeve të regjisë
Sipërfaqja e dyshemesë (m ²)	Proporcioni ndaj numrit të m ² të zëna nga aktiviteti	E përshtatshme për kostot e qerasë apo mirëmbajtjes	E thjeshtë dhe transparente, por e përshtatshme për lloje të kufizuara të shpenzimeve të regjisë
Numri i personelit direkt	Proporcioni ndaj numrit të personelit direkt të angazhuar në aktivitet	E përshtatshme për shpenzimet e regjisë të udhëhequra nga njerëzit (materialet e zyrës, komunikimi, kostot e personelit mbështetës)	E thjeshtë dhe transparente, por nuk mund të jetë tregues i mirë për shfrytëzimin e parashikuar të shpenzimeve të regjisë, veçanërisht kur aktiviteti ka kërkesa të ndryshme të burimeve njerëzore
Kostot direkte të personelit	Proporcioni ndaj kostos të personelit direkt të angazhuar në aktivitet	E përshtatshme për shpenzimet e regjisë të udhëhequra nga njerëzit (materialet e zyrës, komunikimi, kostot e personelit mbështetës)	E thjeshtë dhe transparente, por nuk mund të jetë model i mirë për përdorimin e parashikuar të shpenzimeve të regjisë, veçanërisht kur aktiviteti ka kosto direkte të ndryshme të personelit
Outputi	Proporcioni ndaj njërive të outputit të aktivitetit	E përshtatshme për aktivitete që kanë një numër të outputeve homogjene	Lidhje e fuqishme mes shpenzimeve të regjisë dhe produktivitetit, por e përshtatshme vetëm për një numër të kufizuar të aktiviteteve; Nëse outputi është i ulët, nevojitet harmonizim për të absorbuar gjithë shpenzimet e regjisë
Kostot direkte të aktivitetit	Proporcioni ndaj kostove direkte të aktivitetit	E përshtatshme kur nuk ka të dhëna dhe burime në dispozicion për metodat tjera	E thjeshtë dhe transparente, dhe gjithashtu mund të shihet si e drejtë, por kostot direkte nuk mund të jenë tregues i mirë për përdorimin e parashikuar të shpenzimeve të regjisë
Ora e makinerisë	Proporcioni ndaj kohës të punës të pajisjes në përdorim	E përshtatshme për shpenzimet e regjisë që lidhen me pajisjen	Ka problem nëse pajisja është e vjetër dhe kërkon më shumë kohë.

Saktësia e alokimit varet nga disponueshmëria e burimeve dhe të dhënave. Procesi i alokimit mund të thjeshtësohet nëse shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale) grupohen në kategori që kanë marrëdhënie të ngjajshme me aktivitetin që njihet si **grupim indirekt i kostove**. Të gjithë shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale) nga një grupim alokohen duke u bazuar në bazën e njëjtë të alokimit. Për shembull, kostot indirekte të fuqisë punëtore të udhëheqësisë dhe personelit tjetër mbështetës, komunikimi, furnizimet e zyrës dhe materialet

¹⁶ E përshtatur duke u bazuar në "Menaxhimi i Buxhetit të Deleguar", Bean dhe Hussey, 1996

mund të grupohen në një grupim dhe të alokohen duke u bazuar në numrin e personelit direkt që është angazhuar në aktivitet. Ndonjëherë kur burime të kufizuara janë të disponueshme për kostim, të gjithë shpenzimet e regjisë (shpenzimet indirekte totale) grupohen bashkë dhe alokohen duke u bazuar në bazën e vetme më të përshtatshme, siç janë kostot direkte totale të aktivitetit apo numri i personelit direkt.

3.9.4. Implikimet e planifikimit afatgjatë

Vlerësimet vjetore

Për të lidhur më mirë vlerësimin e kostos të strategjisë me planifikimin afatmesëm dhe vjetor të qeverisë, por gjithashtu me planet e financimit të donatorëve, vlerësimet e kostos duhet të bëhen për vitin fiskal. Nëse një aktivitet i vetëm realizohet gjatë disa viteve, kostot e tij duhet të shpërndahen për vitet në të cilat është realizuar. Për saktësi më madhe, kërkesat e burimeve dhe kostot e tyre duhet të planifikohen në bazë vjetore, dhe këto vlerësime vjetore duhet të përmbledhen për të llogaritur koston totale të aktivitetit. Për vlerësime të përafërta, së pari mund të llogariten kostot totale të aktivitetit dhe pastaj të shpërndahen për vitet e realizimit duke u bazuar në vlerësimin më të mirë.

Inflacioni

Buxhetimi për periudhën shumëvjeçare kërkon përshtatjen respektivisht rregullimin e informacionit të kostos për inflacionin. Inflacioni pasqyron faktin se kostoja e zërave zakonisht vazhdon të rritet me kalimin e kohës. Nëse inflacioni nuk është llogaritur, supozimi që nënkuptohet është se fuqia blerëse e valutës në të cilën është shprehur vlera do të mbesë e njëjta gjatë periudhës të realizimit. Nëse inflacioni është llogaritur, shumat e bazës vjetore duhet të konvertohen në shuma të vitit të ardhshëm duke përdorur indekset adekuate të inflacionit. Indekset e inflacionit apo udhëzimet e ngjajshme për përshtatjen respektivisht rregullimin e kostos duhet të ofrohen nga autoritetet relevante, mundësisht nga MF-ve në ciklin buxhetor. Nëse ky informacion nuk është në dispozicion, duhet të përzgjidhet indeksi që përputhet më së shumti me aktivitetin apo me kategorinë e kostos. Për shembull, indeksi i çmimeve të konsumit mund të jetë i mirë për kostot e materialeve dhe materialet harxhuese të zyrës, por jo për kostot e softuerit. Kostot e pagave zakonisht rregullohen në mënyrë të veçantë. Disa kosto nuk mund të ndikohen nga inflacioni sepse ato janë fikse respektivisht janë fiksuar me kontrata afatgjate me furnizuesit. Indekset e inflacionit të përdorura dhe përshtatjet tjera të mundshme duhet të dokumentohen.

Inflacioni duhet gjithashtu të merret në konsideratë në analizimin e të dhënave historike të kostos. Për shembull, kur llogariten të dhënat mesatare duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve disa vjeçare, indekset e inflacionit duhet të përdoren për të konvertuar një kosto nga viti i saj aktual (kur kostoja është shkaktuar) në një vit bazë konstant (kur llogaritet kostoja mesatare), që të hiqen efektet e inflacionit. Për të konvertuar koston e shkaktuar në vitin "X" te çmimet e vitit të zgjedhur bazë, ajo duhet të shumëzohet me indeksin e çmimeve të konsumit (apo indeks tjetër adekuat) për vitin bazë dhe të pjesëtohet me indeksin e çmimit të konsumit për vitin "X".

3.9.5. Kostimi ekonomik – Aspektet kryesore

Kur kostimi është bërë për qëllim të vlerësimeve ekonomike, siç janë realizimi i analizës të përfitimit të kostos apo kostos efektive, vlerësimi i kostos financiare nuk është i mjaftueshëm. Kostoja oportune e burimeve, dmth kostoja e përdorimit alternativ të tyre të ardhshëm më të mirë, duhet të vlerësohet. Kostot financiare dhe kostot oportune përfaqësojnë koston ekonomike. Ka tre fusha kryesore në të cilat kostot ekonomike dallojnë nga kostot financiare.

Burimet e dhuruara

Të mirat dhe shërbimet e dhuruara duhet të vlerësohen gjithmonë në vlerësimet e kostove ekonomike. Kjo bëhet më lehtë duke vlerësuar çmimet e tyre ekuivalente të tregut. Për shembull, kostoja e punës të vullnetarit mund të vlerësohet si paga që ky person do ta fitonte nëse punonte diku tjetër. Kostoja e hapsirës të zyrës që është ofruar pa pagesë mund të vlerësohet si shumë e qerasë që do të paguhej për një hapsirë të ngjajshme. Kostoja e kohës pa pagesë në media mund të vlerësohet si shuma që shtëpia e medias do të kërkonte për vendin e caktuar etj.

Burimet, çmimi i të cilave është shtrembëruar

Disa nga burimet mund të kenë çmime të tregut që nuk pasqyrojnë vlerën e tyre të vertetë. Për shembull, çmimet mund të jenë shumë të ulta për shkak të subvencioneve të ofruara nga qeveria, apo shumë të larta për shkak të përfshirjes të taksave të transferit (siç janë dhuratat ose pasuritë), apo të shtrembëruara për shkak të normave të këmbimit valutor të vendosura nga qeveria (për burime të importuara). Në raste të tilla mund të duhet që të zëvendësohen çmimet e deklaruar me të ashtëquajturën “kostoja oportune e njësisë shtesë të prodhimit” me qëllim të analizës ekonomike. “Kostoja oportune e njësisë shtesë të prodhimit” është çmimi që përshtatet për çfarëdo arsye me qëllim që të pasqyrojë koston ekonomike. Vlerësimi i këtij çmimi varet nga natyra e të mirave apo shërbimeve. Për shembull, ky çmim i qerasë të hapsirës për të cilën ka subvencione nga qeveria është qeraja e zakonshme në treg për hapsirë të ngjajshme. Nëse një burim i importuar është paguar me norma të shtrembëruara të këmbimit valutor, Kostoja oportune e njësisë shtesë të prodhimit mund të llogaritet duke përdorur normat e tregut të zi. Kostoja oportune e njësisë shtesë të prodhimit duhet të llogariten vetëm për zëra kryesorë të kostos.

Zërat e kapitalit

Zhvlerësimi i zakonshëm i vijës të drejtë i zërave të kapitalit është i përshtatshëm për vlerësimin e kostove të tyre vjetore financiare, por nuk është adekuat për koston ekonomike. Vlerësimi i kostos ekonomike gjithashtu duhet të marr parasysh vlerën e mundësive alternative për përdorimin e burimeve që lidhen me zërat e kapitalit. Norma e interesit (e bankës kombëtare) është përdorur për të vlerësuar se çfarë do të mund të ishte fituar nga përdorimi alternativ i parave. Megjithatë, kjo qasje është kritikuar, sepse sektori publik nuk ka mundësinë apo të drejtën të zgjedh ndërmjet këtyre opsioneve të investimit.

Shembull – Kostoja oportune kapitale

Kostoja vjetore financiare (zhvlerësimi) i pajisjes me një vlerë të tregut prej 10,000 EURO dhe jetëgjatësi prej 5 vitesh llogaritet thjeshtë $10,000 \text{ EURO} / 5 = 2,000 \text{ EURO}$. Për të llogaritur koston ekonomike, tabelat standarde të anulimit përdoren për të vlerësuar faktorin e anulimit për një normë skontimi dhe jetëgjatësinë e zërave¹⁷. Për shembull për normën e skontimit prej 10% (duke u bazuar në normën e zhvlerësimit dhe interesit), faktori i anulimit për zërat me jetëgjatësi prej 5 vitesh është 3,791 (duke u bazuar në tabelën standarde të anulimit) Kostoja ekonomike llogaritet duke pjesëtuar vlerën e pajisjes me faktorin e anulimit: $10,000 \text{ EURO} / 3,791 = 2,638 \text{ EURO}$. Vini re se është më e lartë se kostoja financiare sepse përfshin fitimet që mund të realizoheshin nëse ishin investuar burimet e lidhura për pajisjen.

3.9.6. Shembujt e RAP-së

Kostot e zakonshme

Para se të vlerësohen kostot e RAP-së, është më rëndësi që t'i kuptojmë ato. Aktivitetet e RAP-së përfshijnë në përgjithësi një fuqi punëtore intenzive sepse ato kërkojnë shumë burime njerëzore. Zakonisht këto ofrohen përmes infrastrukturës ekzistuese institucionale, dhe nuk nevojitet investim plotësues. Kostimi inkremental (shtesë) shtrembëron fuqinë punëtore intenzive të RAP-së sepse kostot inkrementale (shtesë) kryesisht janë të lidhura me materialet, shërbimet dhe investimin kapital. Përderisa shumica e aktiviteteve janë të "buta" (trajnimi, hartimi i legjislacionit, udhëzimet etj.), disa janë intenzive në kapital (investim në infrastrukturën e TI-ve, ndërtesat etj.). Kostot inkrementale (shtesë) varen nga realizimi dhe aranzhimet financiare. Për shembull, një program trajnimi mund të realizohet nga agjencia qeveritare në hapsirat që disponon qeveria pa kosto shtesë, apo nga një ofrues i jashtëm i shërbimeve në hapsirat që janë marrë me qera. Ngjajshëm me këtë, një studim analize mund të përgatitet nga nëpunësit civil që tashmë janë të punësuar (pa kosto shtesë), apo nga ekspertët e jashtëm që angazhohen nga qeveria apo donatorët. Modelet e ndryshme të realizimit të donacioneve dhe modelet e financimit (p.sh. projektet e mbështetjes teknike, mbështetja direkte nga ekspertët, projektet e binjakëzimit, mbështetja nga buxheti), që shpesh janë të panjohura në kohën e kostimit, gjithashtu ndikojnë në kosto. Duhet të konsiderohen me vëmendje të gjithë faktorët relevant. Tabela 20 përmbledh kostot e aktiviteteve të zakonshme të RAP-së dhe faktorët që ndikojnë në to.

Tabela 20: Kostot e zakonshme të aktiviteteve të RAP-së dhe faktorët që ndikojnë në to

Aktivitetet	Kostot e zakonshme	Faktorët e zakonshëm që ndikojnë në kosto
Realizimi i analizave, vlerësimi të nevojave, studimeve të fizibiliteti; Hartimi i	Pagat dhe kompenzimet e nëpunësve civil. Tarifat e ekspertëve të jashtëm	Këndvështrimi horizontal dhe vertikal (numri i niveleve institucionale dhe qeveritare që janë përfshirë) dhe mbulimi gjeografik Kompleksiteti i temës Numri i konsulencës individuale dhe grupore që

¹⁷ Zhvlerësimi nuk merr parasysh interesin. Tabelat e anulimit e shpërndajnë interesin e parealizuar gjatë viteve të shqyrtimit.

Aktivitetet	Kostot e zakonshme	Faktorët e zakonshëm që ndikojnë në kosto
politikave, strategjive, programeve; Hartimi i legjislacionit; Hartimi i metodologjive, udhëzuesve, doracakëve, standardeve	Karburanti, shpenzimet e rrugës dhe akomodimi Qeraja Ushqimi dhe pijet freskuese Printimi dhe botimi	nevojitet Numri dhe origjina e ekspertëve të jashtëm (kombëtar apo ndërkombëtar) dhe ofruesit tjerë të shërbimeve, niveli i përpjekjes dhe angazhimit të tyre Mënyrat dhe fushëveprimi i shpërndarjes (kopje elektronike apo të printuara) Aranzhimet e implementimit (p.sh. shfrytëzimi i hapsirave personale apo të marra me qera apo të qeverisë apo të ofruesve privat të shërbimeve)
Ristrukturimet organizative	Pagat dhe kompenzimet e nëpunësve civil të rinj Kosto shtesë lidhur me materialet dhe shërbimet Kompjuter, pajisje të zyrës dhe automjete Ndërtimi (ri) konstruktimi dhe mirëmbajtja	Fushëveprimi i ristrukturimit (brenda apo ndërinstitucional) Numri dhe lloji i pozitave të reja që kërkohen Mundësitë e riorganizimit të brendshëm Disponueshmëria dhe kërkesat për hapsira shtesë të zyrave dhe pajisjeve
Organizimi i trajnimeve, punëtorive, konferencave, seminarëve, tryezave të rrumbullakta dhe turneve studimore	Pagat dhe kompenzimet e nëpunësve civil. Tarifat e ekspertëve të jashtëm Shërbimet e agjencive të jashtme Karburanti, shpenzimet e rrugës dhe akomodimi Qeraja Ushqimi dhe pijet freskuese Printimi dhe botimi	Numri, kohëzgjatja dhe vendndodhja (lokacioni) i eventeve Numri i pjesmarrësve dhe kërkesat e tyre specifike të udhëtimit dhe akomodimit Numri dhe origjina e ekspertëve të jashtëm (kombëtar apo ndërkombëtar) dhe ofruesve tjerë të shërbimeve, niveli i tyre i përpjekjes dhe mënyra e angazhimit Lloji dhe fushëveprimi i materialeve të trajnimit dhe mënyrat e shpërndarjes (elektronike apo kopje të printuara) Aranzhimet e realizimi (p.sh. shfrytëzimi i hapësirave personale apo të marra me qera, apo të qeverisë apo të ofruesve privat të shërbimeve) Ekonomitë e shkallës (eventet më të mëdha kanë kosto më të vogël të njësisë)
Realizimi i fushatave mediale dhe aktivitetet promovuese	Pagat dhe kompenzimet e nëpunësve civil Tarifat e ekspertëve të jashtëm Shërbimet e agjencive të jashtme Qeraja e hapsirës në media Printimi dhe botimi	Numri dhe llojet e aktiviteteve promovuese Shuma dhe lloji i materialeve të prodhuara apo të furnizuara Lloji i medias (e transmetuar, e printuar) Intenziteti i përdorimit të medias (frekuenca, kohëzgjatja, koha) Normat e mediave (komerciale, të sponsorizuara nga sektori privat, të subvencionuara nga qeveria) Ekonomitë e shkallës (fushata më të mëdha kanë kosto më të vogla të njësisë)
Zhvillimi i e-portaleve (portale elektronike), bazave të të dhënave, platformat e internetit (ueb platformat) dhe	Tarifat e eksperëve të jashtëm Shërbimet e agjencive të jashtme Zhvillimi i softuerit, testimi dhe instalimi Licencat dhe	Madhësia e softuerit (e matur në numrin e linjave të burimit të kodit, funksionet, objektet, pikat karakteristike etj.) Përpjekjet për zhvillim dhe numri i orëve produktive të nevojshme Numri i përdoruesve, ndërfaqet, platformat dhe vendndodhjet (lokacionet)

Aktivitetet	Kostot e zakonshme	Faktorët e zakonshëm që ndikojnë në kosto
sistemet informatave; Zhvillimi i platformave interoperabilitetit dhe integrimi i sistemit	mirëmbajtja e softuerit Infrastruktura dhe hardueri (objekti, pajisjet, mobiljet)	Infrastruktura dhe kërkesa harduerike të përdoruesit të fundit Kërkesat e objektit (energji, ftohja) Mundësia për të përdorur zgjidhje komerciale që janë të disponueshme Kërkesat për funksionin të sportelit ndihmës Zëvendësimi, përmirësimi dhe politikat e mirëmbajtjes Strategjia e trajnimit
Planifikimi, monitorimi, vlerësimi dhe	Pagat dhe kompenzimet e nëpunësve civil Shpenzimet e rrugës, karburanti dhe akomodimi Komunikimi	Numri dhe përbërja e grupeve punuese Numri i pjesëmarrësve Frekuenca e takimeve, monitorimi dhe raportimi Mënyrat e komunikimit (elektronike apo fizike)

Llogaritjet e kostos

Kostoja e çdo aktiviteti (dmth. output) në kushte ideale duhet të llogaritet duke u bazuar në sasitë e burimeve që nevojiten (e vlerësuar në hapin e mëparshëm) dhe kostot e tyre të njësisë. Kostot e njësisë duhet të vlerësohen si në vijim:

- Pagat dhe kompenzimet – duke u bazuar në legjislacionin relevant, në mënyrë të ndarë për kategori të ndryshme të personelit. Mesataret duhet të përdoren për elementet variabile (siç janë kompenzimet e shpenzimeve të rrugës apo akomodimit, shpërblimet, kompenzimet duke u bazuar në vitet e përvojës etj.).
- Shpenzimet e rrugës dhe karburanti – norma zyrtare e kilometrazhit për përdorim privat të automjetit, taksit apo kostoja e biletës të autobusit për udhëtim mesatar, kostoja e biletës të fluturimit për në një shtet të BE-së, mëditja mesatare e BE-së për turnetë studimore
- Akomodimi, ushqimi dhe pijet freskuese – çmimi mesatar i një nate në hotel në qytetet ku zakonisht mbahen eventet, kostoja mesatare e ushqimit dhe pijes freskuese për pjesëmarrës.
- Qeraja e zyrës – qeraja mesatare komerciale për m² për madhësinë e parashikuar të zyrës dhe për vendndodhjen (lokacionin)
- Qeraja e hapsirës të trajnimit – kostoja mesatare ditore për shfrytëzimin e një salle të zakonshme të konferencës.
- Furnizimet dhe materialet e zyrës – kostoja mesatare për zërat (për zërat relativisht të rëndësishëm); kostoja mesatare për person duke u bazuar në buxhetin e institucionit dhe të dhënat e shpenzimeve (për zëra të vegjël); apo kostoja mesatare për outputin (për zëra që shkaktohen nga outputet, dmth kostoja e materialeve të trajnimit për pjesëmarrës).
- Ekspertët e jashtëm – tarifat mesatare bruto të BE-së për ekspertët ndërkombëtarë, normat mesatare të tregut për ekspertët kombëtar
- Ofrues tjerë të jashtëm të shërbimeve – kostoja mesatare e outputeve të llojeve dhe kompleksitetit të ndryshëm (dmth. printimi dhe botimi, fushata mediale, përkthimi, studimi i fizibilitetit) duke u bazuar në shpenzimet e mëparshme, studimi i tregut, ofertat e furnitorëve dhe mendimi i ekspertit
- Gjërat e paluajtshme, pajisjet e kompjuterit dhe automjetet – çmimi mesatar i tregut për njësi

Para se të fillojë llogaritjen, skuadra e kostimit duhet të grumbullojë të dhëna për kostot e njësisë të zërave të zakonshme të burimeve. Kjo mund të përfshijë pagat mesatare sipas shkallës dhe kompenzimet mesatare sipas llojit; norma zyrtare e kilometrazhit për shfrytëzimin e automjetit; kostoja mesatare e akomodimit në hotel, qeraja e hapsirës të trajnimit, ushqimi dhe pijet freskuese për person, kompjuterat dhe pajisjet e zyrës. Duke u bazuar në këtë informacion, për disa zëra mund të përcaktohen kosto “standarde” të njësisë dhe të përdoren në mënyrë konsistente në të gjithë llogaritjet. Kjo do të sigurojë kontroll më të madh të kostos dhe efikasitetit të procesit. Në kushte ideale, përfaqësuesit e departamentit të buxhetit të MF-ve duhet të miratojnë kostot standarde. Kjo gjithashtu do të lehtësojë verifikimin e vlerësimit përfundimtar të kostos. Kostot standarde duhet të përdoren vetëm për zërat standarde të burimeve. Nëse ka në dispozicion informata shtesë për kostot, ajo duhet të shfrytëzohet për një vlerësim më të saktë. Për shembull, nëse institucioni e di se ku do të ndodhë turneja studimore apo trajnimi, apo nëse furnitori tashmë ka ofruar një ofertë për një shërbim të caktuar; apo nëse donatori është përkushtuar që të paguajë një ekspert të caktuar; kostoja e biletës të fluturimit për në një shtet specifik; shuma nga ofertat e furnizuesit, dhe shuma e kostove të ekspertit që janë ofruar nga donatori duhet të përdoren në mënyrë respektive.

- Në **Shqipëri**, kostimi i planit të veprimit të RAP-së 2015-2017 është bazuar në kostot standard si në vijim:
 - Pagat –sipas politikës zyrtare të qeverisë
 - Qeraja e hapsirave për trajnim dhe eventet e ngjajshme: 300EURO / ditë
 - Ushqimi dhe pijet freskuese për trajnimet dhe eventet e ngjajshme: 20 EURO / ditë
 - Materialet e trajnimit: 20 EURO / pjesmarrës
 - Eksperti ndërkombëtar: 1,250 EURO / ditë (duke përfshirë të gjithë tatimet, shpenzimet e rrugës, kompenzimet e mëditjes dhe shpenzimet e regjisë)
 - Eksperti kombëtar: 350 EURO / ditë (duke përfshirë të gjithë tatimet, shpenzimet e rrugës dhe kompenzimet e mëditjes dhe shpenzimet e regjisë)
 Këto janë përcaktuar nga personeli financiar i institucioneve përgjegjëse me ndihmë të ekspertëve të jashtëm me përvojë.
- **Kosova*** kishte një qasje të ngjajshme. Kostot standarde janë miratuar nga përfaqësuesi i MF-ve.

Kostot e njësisë duhet të shumëzohen me sasinë e burimeve dhe të mbledhen për të llogaritur kostot e outputeve. Kostot e outputeve duhet të shtohen për të llogaritur kostot e aktivitetit. Tabela 21 tregon shembullin e llogaritjes të kostos për “Hartimin e metodologjisë për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin shqiptar”.

Tabela 21: Llogaritja e kostos – Metodologjia për vlerësimin e hapsirave për korrupsion në legjislacionin shqiptar

Elementi	Lloji i burimit	Sasia	Kostoja e njësisë EUR	Kostoja totale
Outputi 1: Dokumenti metodologjisë	Eksperti Kombëtar	10	350	3,500
	Eksperti Ndërkombëtar	45	1,250	56,250
	Outputi total 1:			59,750
Outputi 2: Trajnimet	Ushqimi dhe pijet freskuese për pjesmarrësit	100	20	2,000
	Qeraja e hapsirave të trajnimit	4	300	1,200
	Materialet e trajnimit	50	25	1,250
	Outputi Total 2:			4,450
Outputi 3: Turneja studimore	Biletat fluturimit	8	500	4,000
	Mëditjet dhe kostot që ndërlidhen	40	99	3,960

Total Output 3:	7,960
Aktiviteti Total (outputet 1-3)	72,150 EURO

Në shembullin e mësipërm, aktiviteti dhe outputet e tij ishin përcaktuar qartë dhe ishte e mundur që të vlerësohet lehtë kostoja e njësisë dhe numri i njësive për çdo lloj të burimit. Megjithatë, kjo nuk është e mundur gjithmonë për shkak të pasigurisë dhe mungesës të informacionit. Ndonjëherë, outputet mund të specifikohen në detaje, por kostot e njësisë dhe sasisë nuk mund të përcaktohen qartë për të gjitha llojet e burimeve. Rrjedhimisht, kostot e disa burimeve duhet të vlerësohen si pjesë apo proporcion i kategorive tjera, siç është ilustruar në shembullin e mëposhtëm.

Shembull – Punësimi i ri dhe shpenzimet inkrementale (shitesë)

Realizimi i shumë aktiviteteve të reformës kërkon punësimin e personelit të ri me status të përhershëm. Kjo sigurisht që gjeneron kosto të pagave dhe kompenzimeve të tyre, që mund të vlerësohet lehtë duke u bazuar në nurmin dhe kategorinë e personelit dhe politikës të pagave të qeverisë. Supozojmë se, duke u bazuar në vlerësimin e nevojave, 5 bashkëpunëtor dhe 2 këshilltar kanë nevojë të punësohen në vitin 2018 në departamentin për zhvillimin e programit me status të përhershëm, për të ndërtuar kapacitetet e tij për planifikim strategjik. Paga vjetore bruto dhe kompenzimet mund të llogariten si në vijim:

Pozita	Paga neto në muaj	Tatimet dhe kontributet (45%)	Paga bruto në muaj	Kompenzimet mesatare në muaj	Pagat dhe kompenzimet në muaj	Pozitat	Muajt	Total në vjet EURO
	1	2=1*0.45	3=1+2	4	5=3+4	6	7	8=5*12
Bashkëpunëtor	600	270	870	100	970	5	12	58,200
Këshilltar	700	315	1,015	100	1,115	2	6	26,760
Total:								84,960

Paga neto, tatimet, kontributet sociale dhe shëndetësore janë llogaritur si 45% të pages neto, duke u bazuar në politikën e qeverisë (kolonat 1, 2, 3). Kompenzimet mesatare prej 100 EURO/në person përfshijnë një pjesë fikse për ushqim dhe udhëtim (70EURO/në person) dhe vlerësohen 30EURO shtesë për elementet variabile, siç është puna jashtë orarit dhe shpërblyerjet për punë në kushte të vështira (kolona 4). Rritjet vjetore të pagave duhet të konsiderohen për vitet në vijim. Kostot tjera potenciale gjithashtu duhet të konsiderohen (siç janë uniformat, zhvillimi profesional etj.).

Punësimi i personelit të ri gjithashtu do të gjenerojë kosto shtesë të materialeve të zyrës, komunikimit, utiliteteve respektivisht shërbimeve komunale etj. Këto kosto indirekte inkrementale do të ndikojnë në buxhetin e institucioneve dhe duhet të llogariten. Megjithatë, ato nuk mund të vlerësohen duke shumëzuar kostot e njësisë me sasisë, sepse është e pamundur të dihet se sa nga furnizimet apo utilitetet do të përdor çdo personel. Në vend të kësaj, duhet të shtohet një përqindje kostove të pagave dhe kompenzimeve të reja, duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve të institucionit. Supozojmë se në 2014-2016 kostot e materialeve të zyrës, komunikimit, utiliteteve, mirëmbajtjes etj përbëjnë 10% të kostove totale të personelit. Shpenzimet inkrementale që rezultojnë nga 7 punësime në personelin e ri do të llogariteshin $84,960 \times 0,1 = 8,496$ EURO në vjet. Ndikimi financiar afatgjatë i përgjithshëm i punësimit të ri do të jetë: $84,960 + 8,496 = 93,456$ EURO në vjet. Këto kosto janë ndikimi **periodik** i implementimit të strategjisë krahasuar me bazën e buxhetit të vitit 2017. Në vitin 2018, ato do të bëhen pjesë e kësaj baze. Për të siguruar se shpenzimet inkrementale nuk mbivlerësohen, në kushte ideale, duhet që të merren parasysh vetëm kostot e atyre materialeve dhe shërbimeve që ndikohen nga punësimi i ri (për shembull, personeli ri mund të mos ketë nevojë të udhëtojë).

Ndonjëherë as outputet as inputet nuk mund të identifikohen qartë dhe aktivitetet në thelb përfaqësojnë projekte më të vogla apo më të mëdha. Projektet e zhvillimit të kapaciteteve dhe projektet e investimeve kapitale janë shembujt e zakonshme. Nevojitet një vlerësim i mëparshëm i nevojave apo analiza të ngjajshme për vlerësime më të hollësishme. Vlerësime të përafërta mund të bëhen duke përdorur përvojën e mëparshme dhe këshillën e ekspertit. Kontigjencat në vlerë prej 10-20% ndaj kostove totale duhet të planifikohen kur pasiguria është e lartë, për të zbutur rrezikun e rritjes të papritur të kostos.

Vlerësimi i kostove të **sistemeve kryesore të TIK-ut**, duke përfshirë softuerin dhe harduerin është një rast i veçantë i vlerësimit të kostos. Këto sisteme janë shumë komplekse dhe të shtrenjta për ti patur. Në kushte ideale, vlerësimi i kostos duhet të bazohet në një studim të fizibilitetit të realizuar më parë apo llojë të ngjajshme të analizave. Nëse kjo nuk është e disponueshme, ekspertët e TI-së duhet të konsultohen për karakteristikat dhe kostot e sistemit bazë. Nëse është e mundur, duhet të merren oferta të disa furnitorëve për një vlerësim më të besueshëm. Disa konsiderata të kostos janë dhënë më poshtë

Softueri

Meqë softueri nuk është i prekshëm si hardueri, të kuptuarit e kërkesave të burimeve është shumë e vështirë. Përveç kësaj, teknologjia e softuerit ndryshon vazhdimisht, duke e bërë të vështirë grumbullimin e të dhënave për vlerësim të kostos. Dy faktorët kyç që përcaktojnë kostot e softuerit janë madhësia dhe kompleksiteti i tij. Meqë softueri përfshin punë shumë intenzive, vlerësimi i kostos ka dy elemente themelore:

- Vlerësimi i madhësisë të softuerit – sa i madh do të jetë aplikacioni? Kjo varet nga shumë faktorë, siç janë kompleksiteti, numri i funksioneve që programi mund të kryerjë, fushëveprimin e tyre, kompleksitetin dhe ndërveprimet; kërkesat e sigurisë dhe besueshmërisë etj. Këto janë metoda speciale për të matur madhësinë e softuerit në mënyrë sasiore, edhe pse “madhësia e softuerit” është një koncept abstrakt.
- Vlerësimi i përpjekjeve për zhvillim – duke u bazuar në madhësinë e vlerësuar, sa orë produktive nevojiten për të zhvilluar një softuer? Programet më komplekse të sistemit kërkojnë më shumë përpjekje se programet e internetit (ueb programet) të të njëjtës madhësi. Madhësia mund të konvertohet në orë duke shfrytëzuar faktorët e produktivitetit siç janë numri i linjave burimore të kodit apo numri i pikave funksionale të zhvilluara për muaj pune.

Pasi të zhvillohet softueri, ai duhet të testohet, instalohet dhe mirëmbahet. Të gjithë këto kosto duhet llogariten. Ka lloje të ndryshme të mirëmbajtjes, siç janë rregullimi i defekteve që nuk janë zbuluar në fazën e testimit (korrigjime); modifikimet e ndryshimeve të mjedisit fizik apo teknologjik (përshtatje); apo të shtohen funksione të reja për tu përgjigjur kërkesave të shfrytëzuesve (përsosje). Kur shtohen funksionet e reja, kostoja është e ngjajshme si në fazën e zhvillimit. Kostot e mirëmbajtjes varen nga kompleksiteti i softuerit, cilësia dhe shkalla në të cilën përmbushen kërkesat e shfrytëzuesit. Testimi rigoroz do të parandalojë kostot e mëdha të mirëmbajtjes. Licencat e softuerit janë kosto e rëndësishme periodike.

Infrastruktura e TI-së (IT-së)

Përveç zhvillimit dhe mirëmbajtjes të softuerit, duhet të vlerësohen kostot e harduerit, sportelit ndihmës, instalimit të përmirësuar dhe trajnimit. Zakonisht këto përbëjnë shumicën e kostove të sistemit. Vlerësimi i këtyre kostove duhet të jetë më i lehtë se vlerësimi i kostove të softuerit, sepse infrastruktura e TI-së (IT-së) dhe shërbimet janë më të prekshme. Disa faktorë që duhet të konsiderohen përfshijnë numrin e shfrytëzuesve dhe vendndodhjet; sasia ndërfaqeve që nevojitet për të drejtuar infrastrukturën, kërkesat për mbështetje nga sporteli ndihmës, kërkesat fizike të objektit, kërkesat respektivisht nevojat harduerike të përdoruesit të fundit etj. Ofertat e furnitorit duhet të trajtojnë kostot e instalimit, mirëmbajtjet, riparimet, dhe trajnimit të të punësuarve. Ndonjëherë infrastruktura e TI-së mund të jepet me qera apo të drejtohet nga një furnizues sipas kontratës me qeverinë. Kjo zakonisht nuk eliminon kostot e vazhdueshme të TI-

së për të punësuarit, për mbajtjen e trajnimit etj.

Ashtu si softueri, infrastruktura e TI-së kërkon mirëmbajtje dhe kosto tjera operative periodike. Këto janë kostot e objektit (siç janë energjia, siguria dhe mbështetja e përgjithshme), trajnimet, rifreskimi teknik etj. Në fund, meqë kostot e harduerit dhe kërkesave teknike ndryshojnë çdo ditë, kontigjencat e planifikimit rekomandohen deri në 30%..

Kostimi i plotë

Nëse qeveria dëshiron të bëjë **kostim të plotë**, gjithashtu duhet të vlerësohen kostot e infrastrukturës ekzistuese (fuqia punëtore dhe burimet tjera). Shuma e kostove inkrementale (shtesë) dhe kostot ekzistuese do të formojë koston e plotë financiare të reformës të qeverisë. Meqë qeveria në çdo rast do të ketë nevojë për informacionin për kostimin inkremental të strategjisë dmth ndikimin e saj financiar në buxhet, kostot ekzistuese duhet të vlerësohen dhe prezantohen ndaras.

Teorikisht, mund të shfrytëzohet qasja e njëjtë si me kostimin inkremental – identifikoni dhe klasifikoni të gjithë burimet e nevojshme ekzistuese, vlerësoni sasinë e tyre dhe kostot e njësisë, dhe shumëzoni ato për të llogaritur kostot totale ekzistuese. Megjithatë, kjo është pothuajse e pamundur në praktikë sepse qeveritë nuk kanë sisteme të buxhetit dhe të kontabilitetit dhe procese për të bërë një vlerësim aq të sofistikuar, dhe për të përcjellur shpenzimet reale. Për shkak të mungesës të sistemeve të tilla, ka një rrezik të madh të mbivlerësimit apo nënvlerësimit të kontributit ekzistues. Për më tepër, edhe nëse mund të bëhen vlerësime të besueshme, kjo informatë ka përdorim të kufizuar, sepse shpenzimet reale nuk mund të monitorohen në mënyrë adekuate kundrejt planit.

Rrjedhimisht, kostimi i plotë i strategjive të RAP-së duhet të fokusohet në zërat më të mëdha të koston për të cilat të dhënat mund të grumbullohen në mënyrë relativisht të lehtë dhe të besueshme. Një ndër zërat kryesor të koston janë pagat apo **personeli** në institucionet qeveritare që do të **angazhohet drejtëpërdrejtë** në realizimin e aktiviteteve me orar të plotë apo me orar jo të plotë (të pjesshëm). Burimet tjera që ndahen ndërmjet aktiviteteve të cilave u caktohet kosto dhe puna tjetër që kryhet nga institucionet, apo që konsumohet indirekt nga aktivitetet, duhet të vlerësohet vetëm nëse janë relativisht të rëndësishme dhe nëse të dhënat mund të merren për të bërë një vlerësim të besueshëm. Kjo mund të përfshijë punën indirekte (siç janë pagat e udhëheqësisë respektivisht menaxhmentit të lartë, personelit ligjor, financiar apo mbështetës), materialet dhe shërbimet (kostot e komunikimit, materialet e zyrës, utilitetet) apo përdorimi i zërave të kapitalit (amortizimi i pajisjes, ndërtesës, automjeteve).

Kostot e RAP-së – Zyra e koordinatorit të reformës në administratë publike (PARCO) në Bosnjë

Ndonjëherë kontributi ekzistues i qeverisë në RAP-së mund të identifikohet në mënyrë të qartë por nuk mund të lidhet lehtësisht me aktivitetet. PARCO (shqip ZKRAP) është themeluar që të koordinojë implementimin e RAP-së. Përveç koordinimit të përgjithshëm të reformave, PARCO gjithashtu ofron mbështetje për menaxhimin operativ të Fondit të RAP-së, një mekanizëm për financim të përbashkët që përdoret për të mbështetur aktivitetet reformuese. Veprimet e PARCO-s, duke përfshirë pagat e personelit - reth 35 të punësuar dhe shpenzimet tjera operative janë plotësisht të financuara nga buxheti i shtetit në vlerë prej rreth 0,72 milion EURO në vjet.

Duke pas parasysh mandatin e institucionit, kjo vlerë mund të trajtohet pothuajse në tërësi si kontribut financiar i qeverisë për realizimin e strategjisë. Nëse është bërë kostimi i plotë i strategjisë të RAP-së,

do të duhej që të llogaritej edhe kjo vlerë. Megjithatë, alokimi i saj te aktivitetet relevante të planit të veprimit do të ishte i vështirë sepse (a) këto janë kosto indirekte për aktivitetet dhe (b) aktivitetet e financuara nga Fondi i RAP-së thithin më shumë nga burimet e RAP-së se aktivitetet e financuara përmes mekanizmeve tjerë.

Ashtu si me kostimin inkremental, për të siguruar krahasime, kostot ekzistuese duhet të vlerësohen sipas aktivitetit dhe sipas vitit të realizimit. Për të vlerësuar kostot e personelit të angazhuar drejtëpërdrejtë në realizimin e aktivitetit, nevojiten dy elemente: (a) vlerësimi i kohës në të cilën personeli do të punojë në aktivitet, dhe (b) kostoja e pagës. Ky informacion duhet të **grumbullohet nga institucionet** që janë përgjegjëse për realizimin duke shfrytëzuar tabelat e punës që janë paracaktuar për grumbullimin e të dhënave. Në kushte ideale, koha duhet të vlerësohet në javë dhe jo në muaj, për të nxitur një analizë më të hollësishme. Në varësi nga koha dhe burimet në dispozicion për ushtrimin e kostimit, koha dhe kostoja mund të vlerësohet nga pozicioni i personelit (nr. i javëve që çdo personel punon në aktivitet shumëzuar me pagën e tij/saj); nga kategoria e personelit (nr. i javëve që çdo kategori e personelit punon në aktivitet shumëzuar me pagën mesatare të kategorisë); nga njësia organizative apo nga institucioni si tërësi (nr. i javëve që njësitet organizative/institucionet do të dedikojnë për aktivitetin, shumëzuar me pagën mesatare të personelit të përfshirë). E fundit jep vlerësime më pak të sakta por është më efikase.

Vlerësimet e kohës të investuar në aktivitetet e RAP-së duhet të verifikohen nga mbikqyrësit sepse ata kanë njohuri më të mirë në peshën relative të aktivitetëve të RAP-së në punën e përgjithshme të institucionit. Koha totale e përcaktuar për RAP-së duhet të kontrollohet tërësisht kundrejt kohës të përgjithshme të punës të personelit për të siguruar që vlerësimet janë të arsyeshme dhe të mos mbivlerësohen.

Vlerësimi i kontributit indirekt përmes materialeve, shërbimeve dhe përdorimit të mjeteve kryesore respektivisht asetëve kapitale është i ndërlikuar sepse këto burime nuk mund të lidhen drejtëpërdrejtë me aktivitetet. Mënyra më e lehtë është t'u shtohet kostove të pagës të llogaritura më parë një përqindje konzervative e shpenzimeve. Kjo përqindje duhet të llogaritet duke u bazuar në të dhënat e shpenzimeve të institucionit. Për shembull, nëse materialet dhe shërbimet (duke përfshirë amortizimin) përfaqësojnë afërsisht 10% të kostove të personelit të institucionit, atëherë duhet të shtohen 10% në shumën e vlerësuar të pagave. Megjithatë, duhet të konsiderohen vetëm kostot e materialeve dhe shërbimeve të shkaktuara nga aktivitetet të cilave u është caktuar kosto. Për shembull, disa shërbime, shpenzimet e rrugës apo të ngjajshme mund të jenë krejtësisht të parëndësishme për aktivitetin. Alokim më i saktë i shpenzimeve të regjisë (shpenzimet indirekte totale) mund të bëhet duke shfrytëzuar baza të ndryshme të alokimit për zëra të ndryshme të kostos. Për shembull, kostot e komunikimit mund të alokohen duke u bazuar në numrin e personelit që është angazhuar në aktivitet, kostot e amortizimit duke u bazuar në zërat e pajisjeve të përdorura dhe oraret e amortizimit etj. Natyrisht se kostot e vlerësuara të materialeve dhe shërbimeve, duke përfshirë amortizimin, kërkojnë shumë të dhëna dhe përpjekje dhe duhet të bëhet ekuilibër ndërmjet kostove dhe analizës së përfitimeve.

Informacioni për kostot e pagave, materialeve dhe shërbimeve duhet të bazohet në të dhëna zyrtare të buxhetit, të nënshkruara nga personeli financiar i institucioneve përgjegjëse, dhe të

grumbullohet së bashku me informacionin për punën e paraparë. Shembull i tabelës të punës të grumbullimit të të dhënave dhe llogaritjes të kostos është treguar në tabelën 22¹⁸.

Tabela 22: Shembulli i tabelës punuese për grumbullimin e të dhënave ekzistuese për të vlerësuar kostot e kontributeve ekzistuese

Aktiviteti / Outputi	2018							2019						
	Personel i angazhuar	Javë për person	Të gjitha javët e punës	Paga mesatare bruto në javë për personelin në EURO	Kostoja totale e personelit në EURO	Shpenzime tjera të regjistruara (% e kostove të personelit) në EURO	Total në 2018 EURO	Personel i angazhuar	Javë për person	Të gjitha javët e punës	Paga mesatare bruto në javë për personelin në EURO	Kostoja totale e personelit në EURO	Shpenzime tjera të regjistruara (% e kostove të personelit) në EURO	Total në 2019 EURO
	1	2	3=1*2	4	5=3*4	6=0.2 x 5	7=5+6	1	2	3=1*2	4	5=3*4	6=0.2 x 5	7=5+6
Aktiviteti 1	5	6	30	500	15,000	1,800	16,800	-	-	-	-	-	-	-
Aktiviteti 2	3	4	12	500	6,000	720	6,720	3	8	24	503	12,060	1,206	13,266
Aktiviteti 3	-	-	-	-	-	-	-	3	15	45	503	22,613	2,261	24,874
Totali	8		42		21,000	2,520	23,520	6		69		34,673	3,467	38,140

% e vlerësuar e shpenzimeve tjera:

12%

10%

Sqarim

Kjo tabelë punuese është kompletuar nga Ministria që në mënyrë të drejtëpërdrejtë është angazhuar në realizimin e aktiviteteve 1, 2, dhe 3 nga plani i veprimit. Janë vlerësuar dy kategori të kostove sipas udhëzimeve të skuadres të kostimit.

Koha e personelit është vlerësuar në javë. Për secilin aktivitet numri i personelit të angazhuar (kolona 1) është shumëzuar me numrin mesatar të javëve për personelin (kolonën 2) për të llogaritur të gjitha javët e punës që Ministria do të dedikojë për aktivitetin (kolona 3). Paga mesatare bruto në javë dhe kompensimet është llogaritur për të gjithë personelin e angazhuar (kolona 4) dhe është shumëzuar me të gjitha javët e punës (kolona 3) për të llogaritur kostot totale të personelit (kolona 5). Llogaritja është bërë për çdo vit ndaras. Vini re se kostoja mesatare e javës në 2019 është rritur me 0,5% në llogari të rritjes të pages.

Shpenzimet tjera relevante janë vlerësuar si përqindje e kostove të personelit. Janë përfshirë vetëm kostot e komunikimit, materialet e zyrës, mirëmbajtja dhe shërbimet, sepse kostot tjera nuk janë relevante për aktivitetet. Duke u bazuar në buxhetin e vitit 2018, këto kosto përfaqësojnë 12% të kostove totale të personelit të Ministrisë. Kjo përqindje është zbatuar për kostot e personelit të vlerësuar në 21,000 EURO (kolona 5) për të vlerësuar shpenzimet tjera (kolona 6). Llogaritja përsëritet çdo vit. Vini re se përqindja e shpenzimeve të vlerësuar në 2019 është më e lartë me 2 pikë përqind. Kjo është bazuar në buxhetin afatmesëm të institucionit.

Kontributi **total** është shuma e kostove të personelit (kolona 5) dhe shpenzimet e regjisë (kolona 6), e llogaritur për aktivitetet. Kjo përsëritet për çdo vit dhe është përmbledhur për të gjithë periudhën e planit të veprimit.

Çdo institucion që është angazhuar drejtëpërdrejtë në realizimin e aktiviteteve 1, 2, dhe 3 duhet që të plotësojë këtë formular në mënyrë të veçantë. Pastaj duhet të llogaritet kostoja totale ekzistuese e aktivitetit nga ekipi i kostimit si shuma e kostove e raportuar nga të gjithë institucionet.

¹⁸ Kjo tabelë gjithashtu është dhënë në mjetin e llogaritjes të kostos, që është shtojcë e këtij Udhëzuesi

3.10. Prodhimi dhe verifikimi i vlerësimeve të kostos

3.10.1. Udhëzimet e përgjithshme

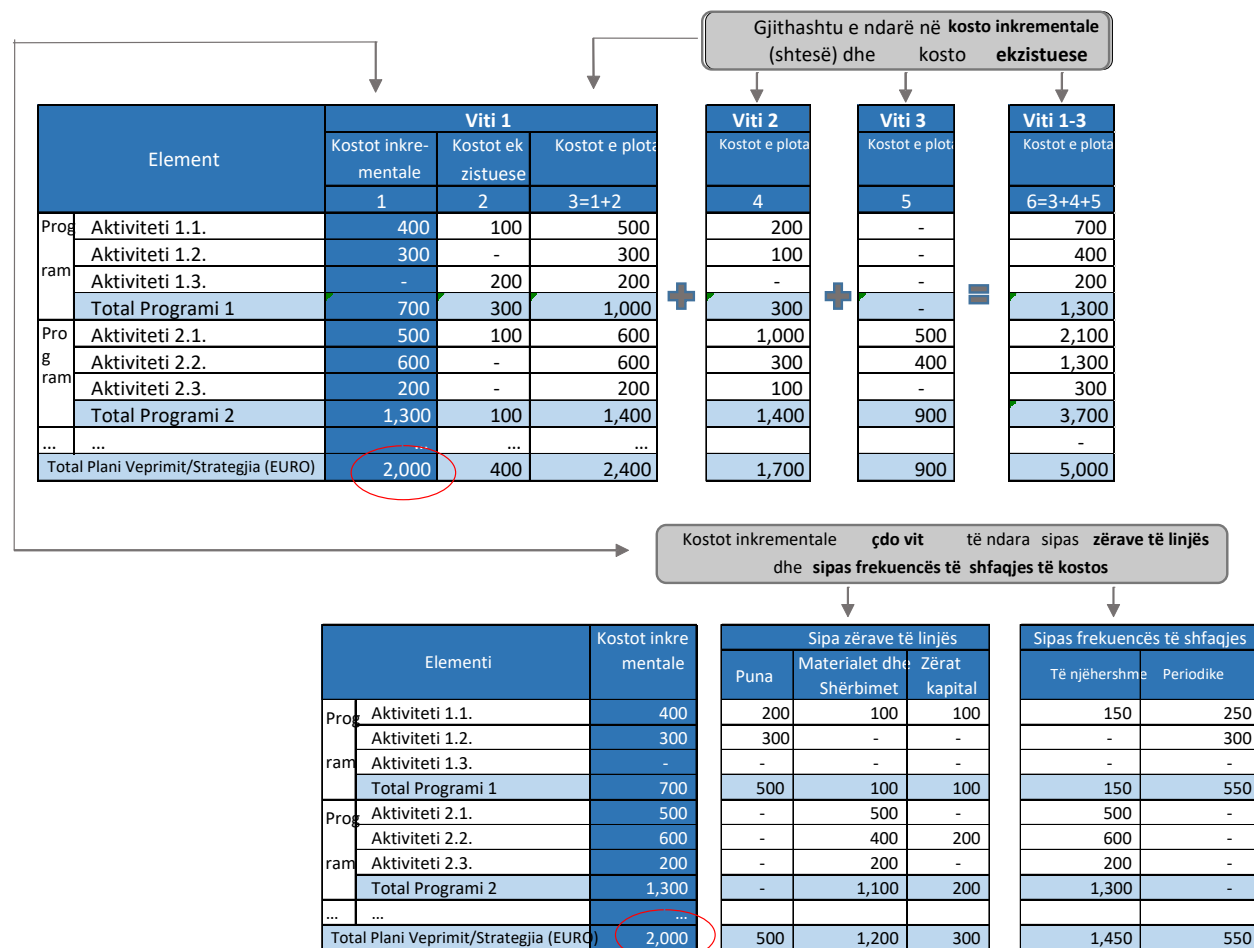
Prodhimi i vlerësimeve të kostos

Pasi të jenë llogaritur kostot e aktiviteteve, të gjitha duhet të **mbliidhen** për të llogaritur koston e elementeve përkatëse të nivelit më të lartë (p.sh. programet, rezultatet, objektivat) dhe përfundimisht kostot e planit të veprimit apo strategjisë në tërësi. Duhet të krijohet **mjeti i përshtatshëm i llogaritjes** që të lehtësojë llogaritjen, në përputhje me objektivat dhe kërkesat specifike të ushtrimit të kostimit. Mjetet e llogaritjes mund të variojnë nga tabela të thjeshta në mjete të sofistikuara që mundësojnë analizën e të dhënave të inputit dhe kostot e njësisë, realizimin e skenareve çfarë – nëse, dhe paraqitjen e të dhënave sipas kriterëve të ndryshme. Niveli i kompleksitetit është proporcional me numrin e kategorive të kostos që duhet të vlerësohen (kosto inkrementale, e plotë, apo ekonomike), këndvështrime të ndryshme nga të cilat analizuar kostoja (publik, privat, apo shoqëria si tërësi), periudha kohore për të cilën është bërë vlerësimi, numri i niveleve organizative dhe institucioneve të përfshira, dhe kompleksiteti i planit të veprimit. Përdorimi i një mjeti të përshtatshëm të llogaritjes do të mundësojë dokumentimin e detajeve të llogaritjes, do të zvogëlojë gabimet, do të sigurojë saktësi dhe konsistencë të llogaritjes dhe do të lehtësojë rishikimet e mëtutjeshme të vlerësimit të kostos. Në kushte ideale, mjeti i llogaritjes duhet të mundësojë paraqitjen e informacionit të kostos sipas:

- Elementeve të planit të veprimit (objektivi, programi, rezultati, aktiviteti, outputi), për të mundësuar lidhjen e kostove me fushat e punës dhe rezultatet;
- Zërave të linjës respektivisht zërave përkatës (duke përfshirë të paktën pagat, materialet dhe shërbimet, dhe shpenzimet kapitale), për të mundësuar lidhjen e vlerësimit të kostos me buxhetin e qeverisë dhe donatorëve dhe planifikimin e burimeve;
- Vitit të implementimit, për të mundësuar lidhjen e vlerësimit të kostos me buxhetet shumëvjeçare dhe vjetore;
- Frekuencës të shfaqjes të kostos, për të mundësuar dallimin mes kostove të njehershme dhe periodike të strategjisë, me qëllim të planifikimit më të mirë të buxhetit;
- Kategorisë relevante të kostos (sç janë kostot inkrementale dhe ekzistuese), për të mundësuar vendimarrje për qëllime specifike.

Në shtojcën 3 të këtij Udhëuesi është dhënë një mjet i thjeshtë Excel për llogaritjen e kostove inkrementale të strategjive të RAP-së që është bazuar në qasjen nga poshtë-lartë të kostimit. Ky mjet gjithashtu mbeshtet kostimin e plotë në nivelin bazë. Në thelb mund të përdoret për kostimin e çdo strategjie të bazuar në planin e veprimit, pasi të përshtatet për kategori relevante të kostos dhe elementet e planit të veprimit. Grafikoni 3 ilustron informacionin e kostos to outputit të dhënë nga ky mjet.

Grafikoni 3: Informacioni i koston të outputit i dhënë nga mjeti i llogaritjes



Dokumentimi i rregullave dhe supozimeve

Vlerësimet e koston bazohen në informacionin e kufizuar dhe lidhen me kufizime të caktura. Rregullat dhe supozimet që shpjegojnë kushtet në të cilat është bërë vlerësimi, duhet të dokumentohen në mënyrën e duhur. Rregullat për vlerësimin të koston përfaqësojnë një grup respektivisht një set të përbashkët të vlerësimit të standardeve që ofrojnë udhëzime për procesin e koston. Kur nuk janë përcaktuar rregullat, do të bëhen supozime për të mundësuar që vlerësimi të vazhdojë. Rregullat dhe supozimet mund të lidhen me aspekte të ndryshme të realizimit dhe koston, siç janë orari i aktivitetit, përgjegjësitë institucionale dhe financiare për aktivitetet apo programet e përbashkëta, burimet e ofruara falas nga qeveria apo nga palët tjera të interesuara, nivelet e parashikuara të pagës dhe rritjes, indeksat e inflacionit, supozimet teknologjike, zërat e përjashtuar nga vlerësimi i koston etj. **Dokumentimi** i të gjithë detajeve të llogaritjes, metodologjitë, burimet e të dhënave, rregullave dhe supozime do të rezultojë në vlerësime më profesionale, të besueshme dhe bindëse, do të lehtësojë rishikimet e ardhshme, dhe do të mundësojë njohje më të mirë të zonave potenciale të rrezikut. Kjo gjithashtu do të përfaqësojë një pikë reference me vlerë për ushtrimet e ardhshme të koston.

Si një praktikë më e mirë, analiza e sensitivitetit të vlerësimeve të kostos është realizuar për të ekzaminuar efektet e ndryshimit të rregullave dhe supozimeve. Kjo bëhet duke identifikuar elementet e kostos që përfaqësojnë rrezikun më të madh dhe ndryshimin e vlerës të tyre për të përcaktuar se cilët faktorë ndikojnë më së shumti në rezultat. Për shembull, vlerësimi mund të bëhet me supozimin se qeveria do të ofrojë objekte dhe pajisje falas. Nëse ka rrezik se këto burime nuk do të jenë në dispozicion, mund të realizohen skenare të ndryshme për të parë se si ndryshojnë kostot financiare si rezultat i ndryshimit të supozimeve.

Validimi i vlerësimeve të kostos

Vlerësimi i kostos duhet të **validohet** nga palët e interesuara relevante para se të miratohet formalisht. Kjo përfshin verifikimin e llogaritjeve, duke siguruar që supozimet, metodologjitë, dhe dokumentimi janë të përfunduara, të sakta, të arsyeshme dhe konfirmojnë se rezultatet e kostimit përmbushin qëllimin specifik dhe objektivat. Vlerësimet së pari duhet të kontrollohen nga skuadra e kostimit. Ministria apo institucioni i autorizuar duhet të marrë përgjegjësin kryesore për verifikimin e aspekteve programuese të kostimit, duke përfshirë outputet e parashikuara dhe kërkesat për burime fizike. Nevojiten konsultime me institucionet përgjegjëse për implementimin. MF-ve duhet të jetë përgjegjëse për validimin e burimeve të të dhënave, supozimeve, metodologjisë dhe llogaritjes të kostos, të konfirmojë cilësinë, tërësinë dhe arsyeshmërinë e informacionit të kostos që është përgatitur. Që të dyja, ministria përgjegjëse e linjës dhe MF-ve, si dhe palët tjera të interesuara që janë relevante, duhet të jenë përgjegjës për të konfirmuar se informacioni i kostimit përmbush qëllimin dhe objektivat. Në një ushtrim kompleks apo shumë të ndjeshëm të kostimit, MF-ve apo zyrtarë të lartë qeveritar mund të vendosin që të kontraktojnë një palë të tretë të kualifikuar dhe neutrale që do të validojë rezultatet e ushtrimit.

Kur validojnë vlerësimet e kostos, palët e interesuara duhet të sigurojnë që vlerësimi është:

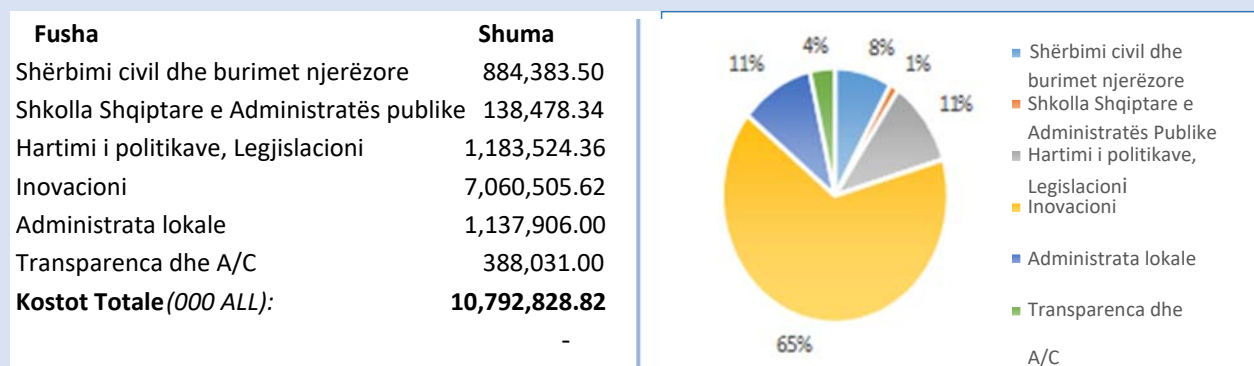
- **I dokumentuar mirë**, duke treguar burimin e të dhënave, rregullat dhe supozimet dhe detajet e llogaritjes. Gjithashtu duhet të përfshihet shpjegimi se pse janë zgjedhur metodat e caktuara të references, si dhe shpjegime për çdo devijim të mundshëm nga këto metoda apo referenca. Duhet të përgatitet një përmbledhje përshkruese e qasjes metodologjike dhe rezultateve të kostimit.
- **Gjithëpërfshirës**, që nënkupon se ka detaje të mjaftueshme për të siguruar se elementet e kostos as nuk anashkalohen as nuk llogariten dy herë.
- **I saktë**, që do të thotë se është i paanshëm dhe se përpjekja e punës nuk është tepër konzervatore apo tepër optimiste dhe bazohet në koston më të mundshme të parashikuar. Gabimet matematikore duhet të jenë minimale dhe të parëndësishme.
- **I besueshëm**, që nënkupton se është diskutuar për të gjitha kufizimet që lidhen me pasigurinë e përfshirë në të dhëna apo supozime. Supozimet e mëdha mund të ndryshojnë për të përcaktuar se sa të ndjeshme janë rezultatet ndaj ndryshimeve të supozimeve. Mund të duhet që të kryhet analiza e rrezikut respektivisht e riskut për të përcaktuar nivelin e rrezikut që lidhet me vlerësimin, dhe rezultatet të kontrollohen nga një vlerësues i pavarur.

3.10.2. Shembujt e RAP-së

Disa shtete kanë përdorur një mjet për llogaritje të përshtatshëm për të bërë vlerësim të kostos të strategjisë të RAP-së duke u bazuar në planin e veprimit. Informacioni për kostot inkrementale ofrohet nga elementet e planit të veprimit (të strukturuar rreth fushave kryesore të reformës) dhe nga zërat kryesorë të linjës respektivisht përkatës. Parashikimet vjetore janë bërë vetëm për planin e veprimit të RAP-së të Kosovës*, siç kërkohet shprehimisht nga legjislacioni përkatës. Si rregull, implikimet e kostove periodike nuk janë treguar.

Paraqitja e informacionit të kostot të strategjisë – Shqipëria

Strategjia Ndërsektoriale e RAP-së të Shqipërisë 2015 – 2020, përshin një seksion të veçantë për financimin e implementimit, duke paraqitur kërkesat e financimit sipas objektivave, sipas fushës të reformës dhe sipas zërave të linjës respektivisht përkatës. Informacioni i kostos sipas fushës të reformës është paraqitur më poshtë (shifrat janë në LEK Shqipëtar).



Pasi të shqyrtohen nga skuadra e kostimit, institucionet përgjegjëse për implementim, dhe nga përfaqësuesit e MF që marrin pjesë në procesin e kostimit, vlerësimet e kostos duhet të miratohen nga organi përgjegjës për hartimin e veprimit dhe të dërgohen për miratim nga qeveria si pjesë e procesit të miratimit të planit të veprimit.

Verifikimi i vlerësimeve – Kosova*

Vlerësimet paraprake të kostos të planit të veprimit për realizimin e Strategjisë për Modernizimin e Administratës Publike në Kosovë* (2015-2017) janë shqyrtuar nga grupet punuese përgjegjëse për hartimin e planit të veprimit në seancën e fundit të shqyrtimit. Përfaqësues të MF-ve kanë marrë pjesë në këtë séance dhe kanë dhënë mendimin e tyre, i cili është përfshirë në vlerësimin përfundimtar. Pastaj vlerësimi përfundimtar është dërguar për miratim nga qeveria, duke përfshirë edhe miratimin formal nga MF-ve.

3.11. Përdorimi i informacionit të kostos

3.11.1. Udhëzimet e përgjithshme

Kostimi është vetëm hap i parë në ciklin e menaxhimit financiar të strategjisë. Për të siguruar implementim të qëndrueshëm, informacioni i kostos duhet të përdoret për identifikim të

burimeve dhe mekanizmave financiar, për të ofruar propozime financimi, priorizimin dhe menaxhimin e boshllëkut financiar, monitorimin financiar dhe raportimin, dhe rishikimet e ardhshme të vlerësimeve të kostos. Këto elemente të menaxhimit financiar të strategjisë janë përtej fushëveprimit të këtij Udhëzuesi, dhe janë trajtuar vetëm shkurtimisht.

Burimet e financimit duhet të identifikohen dhe shuma e vlerësuar e financimit të parashikuar që është në dispozicion për çdo program dhe aktivitet. Mjeti i llogaritjes që është dhënë në shtojcën e këtij Udhëzuesi mundëson futjen e të dhënave për financat e parashikuara në dispozicion dhe llogaritjen e boshllëkut të mundshëm financiar për një aktivitet. Implementimi i strategjive qeveritare në shtetet në tranzicion zakonisht financohet nga buxheti dhe donatorët¹⁹:

- **Buxheti** duhet të jetë burimi kryesor i financimit të strategjive qeveritare. Fondet e buxhetit zakonisht ofrohen përmes alokimit të institucioneve përgjegjëse për implementim. Aktivitetet ose programet horizontale apo të përbashkëta zakonisht financohen nga buxhetet e disa institucioneve (përdorues të buxhetit). Në kushte ideale, informacioni për financimin duhet të paraqitet nga institucioni. Fondet e buxhetit mund të ofrohen përmes alokimeve të destinuara apo të zakonshme. Alokimet e destinuara janë paraparë që të mbështesin një program apo aktivitet të caktuar dhe mund të gjurmohen lehtë te ai (p.sh. grantet apo linjat tjera buxhetore me qëllim të veçantë). Alokimi i zakonshëm mbështet operacionet e pëgjithshme të institucioneve përgjegjëse për implementimin dhe nuk mund të gjurmohen lehtë te programet apo aktivitetet që mbështeten (p.sh. pagat, shpenzimet e rrugës, utilitetet respektivisht shërbimet komunale, komunikimet, shërbimet e jashtme, zërat e kapitalit etj.). Lidhja e alokimeve buxhetore me planet e veprimit dhe strategjitë kërkon zbatimin e duhur të metodologjisë të buxhetimit të programit. Kjo metodologji mundëson planifikimin dhe ndjekjen e shpenzimeve buxhetore sipas programit. Rrjedhimisht cilësia e buxhetimit të programit në mënyrë direkte ndikon në lidhjen ndërmjet strategjive dhe buxheteve.
- Kryesisht mbështetja nga **donatorët** duhet të kërkohej kur burimet e qeverisë janë të pamjaftueshme për të mbështetur implementimin. Donatorët ofrojnë mbështetje përmes llojeve të ndryshme të asistencës teknike. Programet dhe aktivitetet mund të financohen nga një apo disa donatorë, apo të bashkëfinancohen nga donatorët dhe qeveria. Qeveria dhe donatorët gjithashtu mund të ofrojnë mbështetje të përmbashkët përmes fondeve të grumbulluara në të cilat mund të kontribuojnë edhe palët tjera të interesuara. Për të siguruar vlerësime të sakta, në kushte ideale, donatorët duhet të përfshihen në vlerësimet e kostove të programeve dhe aktiviteteve që ata planifikojnë të mbështesin.

Institucionet përgjegjëse për implementimin duhet të përdorin rezultatet e ushtrimit të kostimit për të bërë **kërkesa buxhetore** afatmesme dhe vjetore për qeverinë të cilat duhet të jenë të arsyetuara, si dhe **propozime për financim** për donatorët. Qeveria dhe donatorët duhet të përdorin këtë informacion me qëllim të planifikimit buxhetor dhe planifikimit financiar afatmesëm dhe vjetor. Planifikimi financiar që bazohet në plane të veprimit të cilave u është caktuar kosto,

¹⁹ Kreditë janë një instrument i rëndësishëm për strategjitë në disa sektorë.

duhet gjithashtu të kontribuojë për koordinim më të mire të mbështetjes të përgjithshme nga qeveria dhe donatorët, për të krijuar sinergji dhe për të shmangur dyfishimin e përpjekjeve.

Nëse shuma e financave të parashikuara në dispozicion është e pamjaftueshme për të mbuluar kostot e vlerësuara, atëherë do të ketë boshllëk financiar. Rrjedhimisht, do të jetë e nevojshme që të **prioritizohen** programet dhe aktivitetet që do të realizohen me fondet e kufizuara në dispozicion. Informacioni i kostos duhet të përdoret si një nga inputet kryesore në procesin e prioritizimit. Mund të nevojiten lloje të ndryshme të analizave, siç janë ato të kostos efektive apo analiza e përfitimit të kostos për të vlerësuar “vlerën për para” të opsioneve të ndryshme të implementimit dhe të bëhet përzgjedhje midis alternativave.

Informacioni i kostos gjithashtu duhet të përdoret për **monitorimin dhe raportimin** financiar. Monitorimi dhe financimi i kostove reale do të nxjerrë në pah devijimet më të mëdha nga plani dhe do të mundësojë që të merren veprime korrigjuese në kohën e duhur. **Vlerësimi** i rezultateve të arritura me paratë e shpenzuara do të mundësojë vlerësimin e efektivitetit dhe efikasitetit relativ të programeve dhe aktiviteteve. Vendimet e ardhshme të programimit dhe financimit duhet të bazohen në rezultatet e vlerësimeve të tilla.

Në fund, informacioni i kostos i cilësisë të lartë do të lehtësojë **rishikimet** e ardhshme të vlerësimit të kostos. Vlerësimet e kostos duhet të rishikohen së bashku me planin e veprimit, për të pasqyruar ndryshimet në prioritetet, kërkesa të burimeve dhe në kosto. Vlerësimet e bëra përmes përdorimit të mjeteve elektronike mund të përditësohen lehtësisht, përmes ndryshimit të variablave relevante. Gjithashtu mund të testohen skenare të ndryshme për të marrë vendime për **zgjerime apo zvogëlime** të mundshme të programeve dhe aktiviteteve. Informacioni i kostos i cilësisë të lartë gjithashtu mund të ndihmojë për të realizuar **ushtrime tjera të kostimit**.

3.11.2. Shembujt e RAP-së

Strategjitë dhe planet e veprimit të RAP-së në përgjithësi përmbajnë informacion për financimin e parashikuar në dispozicion nga burimet e ndryshme, duke përfshirë qeverinë dhe donatorët, si dhe informacionin për boshllëkun financiar. Përkufizimi i qartë i burimeve financiare është gjithashtu kërkesë e Parimeve të Administratës Publike²⁰. Parimet gjithashtu kërkojnë që korniza afatmesme e shpenzimeve qeveritare të noh RAP-së si një nga prioritetet e qeverisë dhe përcakton shumën e përafërt të burimeve në dispozicion për këtë reformë. Kjo shumë duhet të përputhet me shumën e alokuar në RAP-së në planin e veprimit të miratuar apo në një dokument të ngjajshëm²¹. Duke pas parasysh se një pjesë e konsiderueshme e kostove inkrementale financohet nga donatorët, është i rëndësishëm koordinimi i asistencës nga qeveria dhe donatorët për një përdorim efektiv dhe efikas të burimeve të përgjithshme. Koordinimi i

²⁰ Parimi 3 (“Është siguruar qëndrueshmëria financiare e RAP-së”) mes tjerave kërkon që vlerësimi i kostos të masave të reformës përkufizon pjesën dhe burimin e asistencës të donatorëve dhe financimin e pritur nga Qeveria

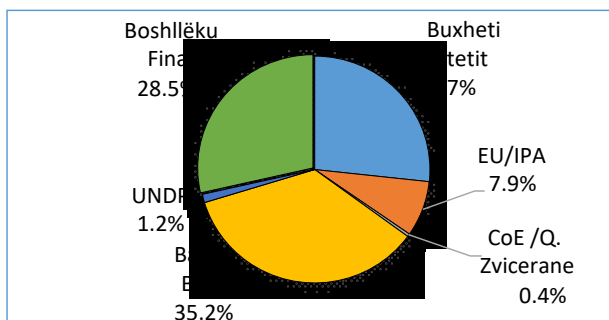
²¹ Parimi 3 (“Është siguruar qëndrueshmëria financiare e RAP-së”)

donatorëve të sektorit është gjithashtu një nga kriteret për mbështetjen IPA II nën qasjen sektoriale, që është burimi kryesor i financimit të jashtëm²².

Burimet e financimit dhe boshllëku financiar – Shqipëria

Kapitulli për financimin e strategjisë ndërsektoriale të RAP-së të Shqipërisë 2015-2020 përmban informacion për planifikimin total të financimit nga donator të ndryshëm dhe nga qeveria, dhe vlerën e boshllëkut financiar. Detajet sipas elementeve të planit të veprimit (aktiviteti, objektivi, fusha e reformave) janë dhënë në planin e veprimit dhe në llogaritjet mbështetëse.

Buxheti i Shtetit	2,882,950.76
EU/IPA	855,258.08
CoE /Q. Zvicerane	44,100.00
Banka Botërore	3,803,054.92
UNDP	128,250.92
Boshllëku financiar	3,079,214.14
Kostot totale (000 ALL):	10,792,828.82



Sqarimi më poshtë tregon se si përdoret buxheti i programit në Sërbi për të lidhur alokimet buxhetore të qeverisë me planin e veprimit të RAP-së.

Mobilizimi i fondeve të buxhetit për të mbështetur realizimin e planit të veprimit të RAP-së në Sërbi

Kostimi i planit të veprimit të RAP-së 2015-2017 në Sërbi është bërë në nivel të rezultateve. Janë llogaritur kostot e çdo rezultati duke u bazuar në vlerësimet e ofruara nga institucionet përgjegjëse për realizimin e aktiviteteve individuale. Një nga masat e parashikuara është implementimi i reformës të mbikqyrjes inspektuese. Kostot e kësaj mase në masë të madhe janë bazuar në udhërrëfues dhe vlerësimet e kostos që janë ofruar në një dokument të veçantë operativ. Më poshtë është pasqyra e rezultateve, aktiviteteve dhe financimit që nevojitet për zbatimin e kësaj mase sipas planit të veprimit.

Rezultati	Aktivitete (e përmblodhur, bazuar në planin e veprimit)	Fonde shtesë që nevojiten	
		Buxheti	Donatorët
Një kornizë e re ligjore për mbikqyrje inspektuese e hartuar dhe paraqitur para publikut	Hartimi i Ligjit për mbikqyrje inspektuese, që lidhet me ligjet dhe Udhëzimet për implementimin e ligjit Informim, këshillim dhe trajnime për Ligjin Harmonizimi i ligjeve të veçanta me këtë ligj	-	199,390 EUR (Projekti i USAID-it për Mundësim të Biznesit)
Është siguruar koordinimi i punës i të gjithë inspektimeve	Themelimi i Komisionit Koordinativ dhe mbështetja e punës së tij Analiza e procesit të inspektimit të biznesit Themelimi i sistemit të vetëm të TI-së (IT-së) për pilotim të inspektimeve (e-inspektor) Monitorim dhe vlerësim, zbatim i masave për përmirësim, trajnim	113,5 milion RSD (2015-2016)	4,5 milion EURO
Rritja e kapaciteteve të shërbimeve të inspektimit të sistemit të ri të mbikqyrjes inspektive	Themelimi i komisioneve dhe realizimi i testeve për inspektorët Realizimi i vlerësimit të nevojës dhe krijimi i infrastrukturës për operacionet e inspektimit Përgatitja e udhëzimeve, instruksioneve, trajnimeve Aplikacioni për mësim elektronik (E-learning), trajnimi i trajnuesve Prezantimi i standardeve ndërkombëtare, ristrukturimi	17,5 milion RSD (2016)	

Vlerësimet e kostos për zbatimin e Ligjit për Mbikqyrje Inspektuese janë rishikuar disa muaj pas miratimit të Planit të Veprimit, si pjesë e ndikimit fiskal të Ligjit. Duke u bazuar në vlerësimet e rishikuara, është mobilizuar financimi nga donatorët dhe buxheti për realizimin e aktiviteteve specifike, siç është paraqitur më poshtë. Vini re se janë përcaktuar **programe të buxhetit të veçanta** në kuadër të buxhetit të institucioneve përgjegjëse për mbështetjen e reformës.

²² KE "Qasja Sektoriale në Asistencën e e Para-Anëtarësimit"

Rezultati/ aktiviteti	2015		2016		2017		Mekanizmi i Financimit
	Buxheti	Donator	Buxheti	Donator	Buxheti	Donator	
Rezultati 1 - Informim, këshillim dhe trajnim për Ligjin	-	8,5	-	15,7	-	-	Projekti i USAID-it (ekspertë, printime, punëtoritë) Mbështetje nga Banka Botërore
Rezultati 2 – mbështetja e Komisionit Koordinues	6,5	-	1,3	-	1,21	-	„Reforma e mbikqyrjes inspektuese Program në kuadër të buxhetit të MAPVLRS (udhëtimi dhe shërbimet kontraktuale)
Rezultati 2 – Analizë e procesit të inspektimit të biznesit	21	-	-	-	-	-	„Themelimi i një sistemi të vetëm TI-së për inspektime“ program në kuadër të buxhetit të Drejtorisë për e-Qeverisje (qeverisje elektronike (shërbimet kontraktuale)
Rezultati 2 – Themelimi një sistem të TI-së për pilotim të inspektimeve	-	-	80	-	120	-	
Rezultati 3 – Realizimi i testimeve për inspektorët					5		Programi horizontal i zhvillimit profesional të inspektorëve, buxheteve të MAPVLRS dhe institucioneve relevante
Totali milion RSD	36 milion RSD		97 milion RSD		125 milion RSD		

Fatkeqësisht, cilësia e buxhetimit të programit në shtetet e BP-së akoma nuk është në nivelin që mundëson planifikim gjithëpërfshirës, monitorim dhe raportim financiar të gjithë alokimeve buxhetore në RAP-së.

SHTOJCAT

Shtojca 1 – Referenc

Shtojca 2 – Palët e interesuara që janë konsultuar

Shtojca 3Shtojca 3 – Mjeti për Llogaritjen e Kostos (e ofruar në një dokument të veçantë MS Excel)

Shtojca 1 – Referencat

Dokumentet që lidhen me RAP-së:

Parimet e Administratës Publike, SIGMA – OECD

Strategjia ndërsektoriale e RAP-së dhe Plan i Veprimit 2015-2020, Ministër i Shtetit për Inovacion dhe Administratë Publike, Republika e Shqipërisë

Draft korniza Strategjike 2017-2022 dhe draft Plan i Veprimit 2017-2020, PARCO, Bosnjë dhe Hercegovinë

Draft Strategjia për Modernizimin e Administratës Publike 2015-2020 dhe Plan i Veprimit 2015-2017, Ministria e Administratës Publike, Kosovë*

Draft Strategjia e RAP-së dhe Plan i Veprimit 2017-2022, Ministria për Shoqëri Informatike dhe Administratës Publike, Republika e Maqedonisë

Strategjia e RAP-së në Mal të Zi 2016-2020 dhe Plan i Veprimit 2016-2017, Ministria e Brendshme, Republika e Malit të Zi

Strategjia e RAP-së në Republikën e Serbisë dhe Plan i Veprimit 2015-2017, MAPVLRS e Republikës së Serbisë

Dokument analitik për menaxhimin e procesit të implementimit të strategjive të RAP-së në Anëtarët e RESPA-s, RESPA, 2016

Optimizimi i Administratës Publike në Rajonin e Ballkanit Perëndimor, ReSPA, 2016

Dokumente tjera të Qeverisë:

Urdhi 102 i Kryeministrit të Republikës së Shqipërisë “për formimin e grupeve punuese për pilotimin e zbatimit të metodologjisë për vlerësimin e ndikimit në disa ministri”, Qershor 2017

Rregullore për procedurën e miratimit të një deklarate për vlerësimin e ndikimit fiskal të ligjeve, rregulloreve tjera dhe dokumenteve tjera të planifikimit të buxhetit, Gazeta Zyrtare e Federatës të Bosnjës dhe Hercegovinës, Nr 34/16

Udhëzim për miratimin e deklaratës për ndikimin fiskal të ligjeve, rregulloreve tjera dhe dokumenteve tjera të planifikimit të buxhetit, Ministria Federale e Financave, Bosnjë dhe Hercegovinë, 2016

Vendim për realizimin e procesit të vlerësimit të ndikimit rregullator në procedurën e hartimit të legjislacionit, Gazeta Zyrtare e Republikës Srbska, 56/15

Udhëzimi Administrativ No.02/2012 për procedurat, kriteret dhe metodologjinë për përgatitjen dhe miratimin e dokumenteve strategjike dhe planeve për zbatimin e tyre, Doracak për përgatitjen e strategjive sektoriale, Qeveria e Kosovës*

Udhëzim për miratimin e raportit për vlerësimin e ndikimit rregullator, Gazeta Zyrtare e Malit të Zi 09/2012 dhe Doracaku për Analizën e Ndikimit Rregullator, USAID Mali i Zi 2011

Draft Ligj për sistemet e planifikimit të Republikës të Serbisë; Draft Dekret i metodologjisë për zhvillimin e politikave, vlerësim të ndikimit rregullator dhe politik dhe përmbajtja e dokumenteve

të politikave; dhe Draft Dekret për metodologjinë për zhvillimin e planeve afatmesme, MAPVLRS të Republikës të Sërbisë

Regullorja për mënyrën e përcaktimit dhe raportimit të vlerësimit të ndikimit financiar të ligjeve, rregullore tjera apo dokumente tjera për buxhetin, dmth planet e financimit të organizatave për sigurim të detyrueshëm shoqëror, Gazeta Zyrtare e Republikës të Sërbisë 32/15

Literatura:

Udhëzuesi për Llogaritje dhe Vlerësim të Kostos, Zyra për Kontabilitet e Qeverisë të Shteteve të Bashkuara, 2009

Udhëzime për Kostim, Qeveria e Kanadës, 2016

Doracaku i Standardeve Ndërkombëtare për Modelin e Kostos, Rrjeti Ndërkombëtar SCM për Reduktimin e Ngarkesave Administrative, OECD

Çeshtjet Kryesore Metodologjike në Kostimin e Shërbimeve të Kujdesit Shëndetësor, Univerziteti i York-ut, 2005

Udhëzime për Kostim për Strategjitë për Parandalimin e HIV, UNAIDS, 2000

Kostimi i Programeve Shëndetësore në Shtetet e Ishujve të Vegjël – Çeshtjet dhe Sfidat, Qendra për Ekonomi, 2009

Menaxhimi i Buxhetit të Dedikuar, Bean dhe Hussey, 1996,

Menaxhmenti dhe Kontabiliteti i Kostos, Charles T. Horngren, 2008/2008

Kostimi i Shërbimeve Shëndetësore për Pagesën e Ofruesve, Özaltın, A., dhe C. Cashin, Rrjeti i Përbashkët i Mësimi për Mbulim Univerzal Shëndetësor, 2014

Dokumenti i punës i personelit të Komisionit të KE-së, Udhëzime për rregullim më të mirë, 2015

Shtojca 2 – Palët e interesuara që janë konsultuar (Shtetet dhe personat janë radhitur sipas rendit alfabetik)

Albania

Andi Mazi, Koordinator, Ministër Shteti për Inovacionin dhe Administratën Publike (MSHIAP)

Angeliki Votsoglou, Menaxher Detyre për RAP-së, DBE në Shqipëri

Blerta Xhako, Drejtore e Sekretariatit Teknik i Grupit të Menaxhimit të Integruar të Politikave (GMIP)

BiH

Alija Aljoviç, Ndhmës Ministër, Sektor Buxhetit, Ministria Federale e Financave, Federata e Bosnjës dhe Hercegovinës

Amela Hasanbegoviç, Sektori i Buxhetit, Ministria e Financave dhe Thesarit në Bosnjë dhe Hercegovinë (MFTH Bosnjë dhe Hercegovinë)

Aneta Raiç, Udhëheqëse e Njesisë për Koordinim të Donatorëve, Financa, Monitorim dhe vlerësim, PARCO

Kloe Berger, Sekretare e Dytë, Udhëheqëse e Sektorit Operativ Për Drejtësi, Punë të Brendshme & RAP-së, DBE në Bosnjë dhe Hercegovinë

Emina Çiriç, Sektori i Buxhetit, MFTH Bosnjë dhe Hercegovinë

Halida Pashiç, Sektori i Buxhetit, MFTH Bosnjë dhe Hercegovinë

Irena Shotra, Manaxhere Programi, DBE në Bosnjë dhe Hercegovinë

Jasmina Popin, Këshilltare e Lartë, GIZ Programi për përforsim të Institucioneve Publike, Bosnjë dhe Hercegovinë

Lamija Marijanoviç, Specialiste për Menaxhimin e Financave, Zyra e Bankës Botërore, Bosnjë dhe Hercegovinë

Maja Periç, Sektori për Programim dhe Koordinim të Ndhmës Financiare të BE-së, Ministria e Financave e RS

Mario Vignjeviç, Zyrtar i Programit, RAP-së & dhe Reforma e Qeverisjes Lokale & PFM, Agjencia Suedeze për Zhvillim Ndërkombëtar (Sida, shqip ASZHN), Bosnjë dhe Hercegovinë

Mikan Davidoviç, Zëvendës Koordinator i RAP-së në RS

Mirsada Jahiç, Koordinator i RAP-së në Federatën e Bosnjës dhe Hercegovinës

Nexhib Deliç, Këshilltar Expert për RAP-së, PARCO

Selma Xhihanoviç-Gratz, Udhëheqëse e Sektorit për Integritet Europian, Ministria e Drejtësisë në Bosnjë dhe Hercegovinë, anëtare e Bordit Drejtues dhe anëtare e rrjetit të ReSPA-s për RIA (shqip VNR) dhe rregullim më të mirë

Snezhana Tushevljak, Sektori i Buxhetit, MFTH Bosnjë dhe Hercegovinë

Svetlana Radovanović, Ndhmës Ministër, Sektori i Buxhetit, Ministria e Financave të Republikës Srpska (RS)

Vlatko Dugandžić, Ndhmës Minister, Sektori i Buxhetit, MFTH Bosnjë dhe Hercegovinë

Kosova*

Vedat Sagonjeva, Zyrtar i Lartë për Planifikimin e Politikave, Zyra e Kryeministrit, Kosovë*

Maqedonia

Gordana Gapikj Dimitrovska, Udhëheqëse e Njesisë për Vlerësim të Legjislacionit, Menaxhim të Publikimit dhe Mbikqyrjes dhe Koordinator Kombëtar për OGP, Ministria për Shoqëri Informatike dhe Administratë Publike, anëtare e rrjetit të ReSPA-s për RIA (shqip VNR) dhe rregullim më të mirë

Mali i Zi

Ana Stanishiç Vrbica, Këshilltare për Qeverisje të Mirë dhe Integritet Europian, DBE në Mal të Zi

Bojana Boshković, Drejtoreshë e Përgjithshme, Drejtoria për Sistemet Financiare dhe Mundësimin të Mjedisit të Biznesit, Ministria e Financave, anëtare e rrjetit të ReSPA-s për RIA (shqip VNR) dhe rregullim më të mirë

Eleonora Formagnana, Menaxhere Programi për RAP-së, DBE në Mal të Zi

Ivan Radulović, Drejtoria për Sistemet Financiare dhe Mundësimin të Mjedisit të Biznesit, Ministria e Financave

Jelena Mrdak, Menaxhere e Projektit, Programi për Qeverisje Lokale, Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim (UNDP) në Mal të Zi

Sërbia

Biljana Zagorac, Njësia për Çështjet Financiare, Materilae dhe TI-së (IT-së), MAPVLRS

Danka Bogetić, Menaxhere Programi, RAP-së, DBE në Sërbë

Drazhen Maravić, Ushtrues Detyre Ndhmës Ministër, MAPVLRS

Dushka Subotić, Menaxher Programi, Doganat, Tatimet dhe E-qeverisja (Qeverisja elektronike), DBE në Sërbë

Irena Posin, Sektori i Integritetave në BE dhe Bashkëpunim Ndërkombëtar, Udhëheqëse e Njesisë të Projektit, MAPVLRS

Janko Prica, Sekretariteti për Politikë Publike

Ljiljana Uzelac, Sektori për Zhvillim të Qeverisjes të Mirë, Udhëheqëse e Grupit për Menaxhim të RAP-së, MAPVLRS

Miroslav Bunčić, Sektori i Buxhetit, Ministria e Financave

Natasha Radulović, Sektori i Integriteteve në BE dhe Bashkëpunim Ndërkombëtar, Udhëheqëse e Grupit për Implementim të Projektit, MAPVLRS

Nina Zeliç, Sektori i Integriteteve në BE dhe Bashkëpunim Ndërkombëtar, Grupi për Planifikim dhe Përgatitje të Projektit, MAPVLRS

Vera Veljanovski, Këshilltare, Sektori i Integriteteve në BE dhe Bashkëpunim Ndërkombëtar, Grupi për Planifikim dhe Përgatitje të Projektit, MAPVLRS

Vladan Petrović, Menaxher i Programit, PFM (shqip MFP), DBE në Serbi

Palë tjera të interesuara:

Bagrat Tunyan, Këshilltar i Lartë për zhvillim të politikave dhe koordinim, SIGMA

Klas Klaas, Këshilltar i Lartë për menaxhimin e financave publike, SIGMA

Péter Vagi, Këshilltar i Lartë për zhvillim të politikave dhe koordinim, SIGMA

Timo Ligi, Këshilltar i Lartë për zhvillim të politikave dhe koordinim, SIGMA

Jolanda Trebicka, Eksperte e Pavarur

Renata Zatler, Eksperte e Pavarur

Shtojca 3 – Mjeti për Llogaritjen e Kostos (e ofruar në një dokument të veçantë MS Excel)

Botues
ReSPA – Regional School of Public Administration
Branelovica, 81410
Danilovgrad Mali i Zi
Telefoni: +382(0)20817200
Faksi: +382(0)20817238
Email: respa-info@respaweb.eu
www.respaweb.eu

Për Botuesin
Ratka Sekulović

Menaxher Përgjegjës
Dragan Xhuriç

Shkolla Rajonale e Administratës Publike (ReSPA) është organizatë joqeveritare, e cila mbështet bashkëpunimin rajonal të administratave publike të Ballkanit Perëndimor. Aktivitetet e saj mbështeten nga Komisioni Evropian (KE) përmes fondeve të menaxhuara në mënyrë të drejtpërdrejt dhe bashkëfinancohet përmes kontributeve vjetore të shteteve anëtare të ReSPA-s.

Regional School of Public Administration (ReSPA)
Branelovica b.b. / P.O. Box 31
81410 Danilovgrad
Montenegro
Tel. +382 20 817 200
E-mail: respa-info@respaweb.eu
www.respaweb.eu

