WeBER III
WESTERN BALKAN ENABLERS FOR REFORMING PUBLIC ADMINISTRATIONS

Funded by the European Union

With funding from Austrian Development Agency



Lancimi i Udhëzuesit dhe i Rrjetit të Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës, Java e Integritetit, Tiranë, 11 dhjetor 2025. Foto: IDM.

Nga emërimi te praktika: bashkëhartimi i një udhëzuesi për Këshilltarët e Etikës në administratën publike shqiptare

Mësime nga zbatimi i design thinking për një instrument të reformës në nivel qendror

Aurora Halili – Project Officer, Instituti për Demokraci dhe Ndërmjetësim (IDM)

7
muaj nga takimi i parë konsultativ (maj 2025) deri te miratimi zyrtar (dhjetor 2025)

21
praktikues e rishikuan draftin së bashku: 7 ministri, DAP dhe 10 OSHC

35
ditë nga punëtoria e Policy Lab-it deri te urdhri i DAP për miratimin e udhëzuesit

~60
pjesëmarrës në lancimin e Rrjetit të Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës

01 Përmbledhje

Shqipëria ua ka ngarkuar zyrtarisht këshillimin për etikën punonjësve të caktuar në

institucionet publike, por deri në vitin 2025 këshilltarët nuk kishin asnjë udhëzim operacional se si ta kryenin këtë detyrë. Në kuadër të projektit WeBER 3.0, IDM zhvilloi një Policy Lab me Ministrin e Shtetit për Administratën Publike dhe Antikorrupsionin (MAPA) dhe Departamentin e Administratës Publike (DAP). Laboratori zbatoi **metodologjinë design thinking** për të bashkëhartuar, së bashku me ata që do ta përdorin, një udhëzues praktik për Këshilltarët e Etikës.

Procesi nisi me një problem të përcaktuar së bashku, vijoi me konsultime me praktikuesit dhe me një punëtori ku 21 praktikues e rishikuan draftin pjesë për pjesë, dhe përfundoi me versionin final. DAP e miratoi udhëzuesin me urdhër më **9 dhjetor 2025**, dhe ai u lançua më **11 dhjetor 2025** gjatë Javës së Integritetit, së bashku me Rrjetin e Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës.

Ky brief dokumenton si funksionoi procesi, çfarë e bëri efektiv dhe çfarë nevojitet që udhëzuesi të ndryshojë praktikën. Ai rekomandon që DAP të përfundojë dhe të publikojë emërimin e Këshilltarëve të Etikës, të mbledhë të dhëna për punën e tyre, ta përfshijë udhëzuesin në trajnime dhe ta rishikojë me përdoruesit pas një viti.

02 Problemi: këshilltarë të etikës në letër, pa manual pune

Ligji nr. 9131/2003 "Për rregullat e etikës në administratën publike" dhe Vendimi i Këshillit të Ministrave nr. 874, datë 29.9.2021, ua ngarkojnë këshillimin për etikën njësive të burimeve njerëzore në çdo institucion. Këto njësi duhet të këshillojnë nëpunësit për dilemat etike, të vlerësojnë dhuratat, të shqyrtojnë kërkesat për veprimtari të jashtme dhe t'i raportojnë rregullisht DAP-it.[1] Në janar 2025, një Manual Praktik dhe një Udhëzim i DAP-it caktuan **Këshilltarët e Etikës** brenda këtyre njësive.[2]

Zbatimi mbeti pas. Në prill 2025, në përgjigje të një kërkese për të drejtën e informimit, DAP deklaroi se emërimi i Këshilltarëve të Etikës nuk kishte përfunduar në të gjitha institucionet dhe se deri atëherë nuk kishte të dhëna për numrin e kërkesave për këshillim etik.[2] Këshilltarë të Etikës ishin caktuar edhe në institucionet në varësi të DAP-it përmes projektit të mëparshëm të IDM-së për integritetin, të financuar nga SIDA, në bashkëpunim me DAP. Ata kishin një mandat, por jo një udhëzues operacional se si ta zbatonin. Pikërisht këtë nevojë synoi të adresonte Policy Lab-i.[3]

Kjo ka rëndësi përtej përmbushjes së detyrimeve ligjore. Këshilltarët e Etikës janë ndër mjetet e pakta parandaluese të integritetit që arrijnë çdo nëpunës civil. Nëse ata funksionojnë në praktikë, kjo tregon drejtpërdrejt sa funksionon ana parandaluese e kuadrit kundër korrupsionit në Shqipëri.

03 Metoda: design thinking në nivel qendror

Policy Lab-et e WeBER 3.0 përdorin qasjen design thinking me qytetarin në qendër, të përshkruar në Udhëzimet e projektit për zgjidhjen e problemeve me qytetarin në qendër.[4] Udhëzimet përshkruajnë gjashtë faza përsëritëse:

- **Empatizimi**: kuptimi i problemit nga këndvështrimi i përdoruesve.
- **Përkufizimi**: kthimi i këtyre njohurive në një deklaratë problemi për njerëzit dhe nevojat e tyre, jo për kërkesa teknike.
- **Gjenerimi i ideve**: krijimi i zgjidhjeve së bashku me palët e interesit.

- **Prototipizimi**: ndërtimi i një versioni konkret dhe me kosto të ulët të zgjidhjes.
- **Testimi**: provimi i prototipit me përdorues realë.
- **Përsëritja**: përmirësimi i zgjidhjes në bazë të reagimeve.

Udhëzimet e ilustrojnë metodën me shembuj nga qeverisja vendore. Figura 1 tregon si e zbatoi Policy Lab-i në Shqipëri të njëjtën logjikë për një **instrument të reformës së administratës publike në nivel qendror**, ku "përdoruesit" janë nëpunësit që duhet ta zbatojnë zgjidhjen: Këshilltarët e Etikës, njësitë e burimeve njerëzore dhe DAP.

04 Si funksionoi Policy Lab-i në praktikë

Empatizimi dhe përkufizimi: nisja nga prioriteti i vetë institucionit

Procesi nisi më 8 maj 2025 me një takim konsultativ në MAPA. IDM prezantoi gjetjet e raportit të PAR Monitor të WeBER për kuadrin strategjik të RAP dhe planin e Policy Lab-it sipas design thinking, dhe Ministria e mbështeti qasjen. IDM nuk erdhi me një temë të paracaktuar, por hapi një diskutim të përbashkët për problemet e mundshme. Takimet pasuese me MAPA-n dhe DAP-in e ngushtuan fokusin te një nevojë që e njihnin të dy institucionet: Këshilltarët e Etikës të caktuar tashmë në institucionet në varësi të DAP-it nuk kishin udhëzues operacional. Problemi u formulua rreth vetë këshilltarëve, në përputhje me parimin e design thinking që deklarata e problemit duhet të përshkruajë njerëzit dhe nevojat e tyre, jo kërkesa teknike.

Konsultimi me përdoruesit, pastaj prototipi

IDM zhvilloi një sërë konsultimesh me DAP-in dhe Këshilltarët e Etikës për rolet dhe sfidat e tyre, për boshllëqet në udhëzimet dhe praktikën institucionale ekzistuese, si dhe për përmbajtjen që duhej të kishte udhëzuesi. Këto kontribute formësuan draftin e parë. Në terminologjinë e design thinking, drafti ishte **prototipi**: një version konkret mbi të cilin përdoruesit mund të reagonin, jo një dokument politikash i përfunduar.

Testimi me ata që do ta përdorin

Punëtoria e Policy Lab-it më 4 nëntor 2025 e testoi prototipin. 25 pjesëmarrësit përfshinin specialistë të burimeve njerëzore nga shtatë ministri (Drejtësia; Shëndetësia dhe Mbrojtja Sociale; Financat dhe Ekonomia; Bujqësia dhe Zhvillimi Rural; Turizmi dhe Mjedisi; Kultura; Europa dhe Punët e Jashtme), katër zyrtarë të DAP-it dhe dhjetë organizata të shoqërisë civile. Në grupe pune, secili me pjesë të caktuara të draftit, pjesëmarrësit diskutuan përmbajtjen hap pas hapi dhe propozuan ndryshime konkrete. Reagimet u mblodhën në mënyrë sistematike dhe u përfshinë në dokument **gjatë vetë punëtorisë**, kështu që pjesëmarrësit e panë menjëherë kontributin e tyre të pasqyruar.

Përsëritja, miratimi dhe lancimi

IDM i konsolidoi kontributet e punëtorisë në një draft final, i cili kaloi një rishikim përfundimtar me MAPA-n dhe DAP-in. Më 9 dhjetor 2025, Drejtori i DAP-it miratoi me urdhër *Udhëzuesin për Këshilltarët e Etikës në Administratën Publike*. Urdhri ngarkon strukturat përgjegjëse në çdo institucion të shpërndajnë udhëzuesin dhe të sigurojnë që çdo nëpunës ta njohë.[5] Dy ditë më vonë, gjatë Javës së Integritetit, udhëzuesi u lançua së bashku me **Rrjetin e Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës**. Lancimi mblodhi rreth 60 pjesëmarrës nga ministritë, DAP-i, bashkitë, prefekturat, institucionet e pavarura dhe

shoqëria civile.[6] Udhëzuesi trajton rolin dhe mandatin e Këshilltarëve të Etikës, funksionet kryesore, mjetet standarde të punës dhe format e bashkëpunimit mes institucioneve përgjegjëse.[6]

FIGURA 1

Si i ndoqi Policy Lab-i fazat e design thinking

1 Empatizimi & Përkufizimi — Maj 2025

Takim konsultativ në MAPA: prezantohen gjetjet për Strategjinë e RAP dhe miratohet plani sipas design thinking. Diskutim i përbashkët me MAPA-n dhe DAP-in. **Fokusi i rënë dakord:** një udhëzues operacional ("një bibël") për Këshilltarët e Etikës.

2 Empatizimi — Maj–Tet 2025

Konsultime me DAP-in dhe Këshilltarët e Etikës për rolet dhe sfidat e përditshme, boshllëqet në udhëzime dhe praktikë, dhe përmbajtjen e udhëzuesit.

3 Idetë & Prototipi — Vjeshtë 2025

IDM i kthen kontributet në një draft udhëzuesi që shërben si prototip: roli, mandati, funksionet, mjetet standarde të punës dhe bashkëpunimi mes institucioneve.

4 Testimi — 4 Nën 2025

Punëtori e Policy Lab-it në Tiranë me 25 pjesëmarrës (7 ministri, DAP, 10 OSHC, IDM). Grupet e punës rishikojnë draftin pjesë për pjesë; reagimet përfshihen në kohë reale.

5 Përsëritja — Nën–Dhj 2025

IDM konsolidon të gjitha reagimet në një draft final; rishikim përfundimtar në konsultim të ngushtë me MAPA-n dhe DAP-in.

6 Miratimi & Lancimi — 9 & 11 Dhj 2025

Urdhri i Drejtorit të DAP miraton udhëzuesin (9 dhjetor). Lancim gjatë Javës së Integritetit, së bashku me Rrjetin e Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës (11 dhjetor).

↻ *Reagimet nga faza e testimit u kthyen drejtpërdrejt te prototipi: drafti u rishikua gjatë dhe pas punëtorisë.*

Burimi: dokumentacioni i Policy Lab-it të IDM (procesverbali i takimit konsultativ, listat e pjesëmarrësve, urdhri i miratimit nga DAP). Fazat ndjekin Udhëzimet e WeBER 3.0.

35 ditë nga testimi i prototipit me përdoruesit e tij deri te miratimi zyrtar nga DAP. Dokumentet e politikave të hartuara nga shoqëria civile shpesh presin me muaj për një përgjigje institucionale, ose nuk e marrin kurrë. Këtu, **pronësia institucionale u ndërtua brenda procesit** që nga takimi i parë.

05 Çfarë e bëri procesin të suksesshëm

Një problem në pronësi të institucionit

Fokusi nuk u propozua vetëm nga IDM, por u ra dakord me MAPA-n dhe DAP-in. Kjo siguroi mbështetje që në fillim dhe miratim në fund.

Përdoruesit në sallë

Specialistët e burimeve njerëzore që do ta zbatojnë udhëzuesin e rishikuan vetë atë. Kjo e bëri përmbajtjen praktike dhe jo thjesht urdhëruese.

Drafti si prototip

Prezantimi i udhëzuesit si draft pune ftoi kritikë. Përfshirja e menjëhershme e reagimeve u tregoi pjesëmarrësve se kontributi i tyre kishte peshë.

Grupe të përziera

Ministritë, DAP-i dhe dhjetë OSHC bashkuan njohurinë institucionale me një këndvështrim të jashtëm, të orientuar nga qytetari.

Ndërtim mbi punën e mëparshme

Laboratori u mbështet te këshilltarët dhe marrëdhëniet e krijuara nga projekti i mëparshëm i integritetit i financuar nga SIDA, në vend që të nisej nga zero.

Një lancim që krijon komunitet

Bashkimi i udhëzuesit me një rrjet e ktheu dokumentin në një platformë mbështetjeje mes kolegëve nga institucione të ndryshme.

Kufizime që duhen mbajtur parasysh

- **Miratimi nuk është zbatim.** Procesi përfundoi me miratimin dhe lancimin. Ende nuk ka prova që udhëzuesi ka ndryshuar mënyrën si punojnë këshilltarët apo sa shpesh u drejtohen atyre nëpunësit.
- **Fusha e zbatimit.** Udhëzuesi u miratua për institucionet në varësi të DAP-it. Bashkitë, prefekturat dhe institucionet e pavarura morën pjesë në lancim, por këshilltarët e tyre funksionojnë me rregullime të tjera.
- **Këndvështrimi i qytetarëve.** Në këtë laborator përdoruesit ishin nëpunësit. Qytetarët, përfituesit përfundimtarë të një administrate etike, u përfaqësuan vetëm tërthorazi, përmes OSHC-ve.
- **Testimi i prototipit.** Prototipi u testua në një punëtori të vetme. Një pilotim i shkurtër i udhëzuesit në disa institucione para miratimit do të kishte dhënë më shumë prova për funksionimin e tij në praktikën e përditshme.

06 Rekomandime

1. **Përfundoni dhe publikoni hartën e Këshilltarëve të Etikës.** DAP duhet të sigurojë që çdo institucion në varësi të tij të ketë një Këshilltar Etike të caktuar dhe të publikojë një listë të përditësuar të këshilltarëve dhe kontakteve të tyre, që nëpunësit të dinë kujt t'i drejtohen.

2. **Matni nëse udhëzuesi përdoret.** DAP duhet të zbatojë detyrimet e raportimit sipas VKM-së nr. 874/2021, duke mbledhur çdo vit nga Këshilltarët e Etikës të dhëna për kërkesat për këshillim, vlerësimet e dhuratave dhe kërkesat për veprimtari të jashtme, dhe duke publikuar një raport të përmbledhur. Pa këto të dhëna, ndikimi i udhëzuesit nuk mund të provohet.

3. **Ktheni rrjetin në një strukturë pune.** Struktura e DAP-it përgjegjëse për integritetin duhet ta drejtojë Rrjetin e Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës me takime të rregullta, një bazë të përbashkët rastesh të anonimizuara dhe një pikë kontakti për rastet e vështira ose pa precedent.

4 **Përfshijeni udhëzuesin në trajnime dhe në orientimin e nëpunësve të rinj.** ASPA dhe njësitë e burimeve njerëzore duhet ta përfshijnë udhëzuesin në programin e orientimit për nëpunësit e rinj dhe në trajnimin e vazhdueshëm për etikën dhe integritetin, që njohuria të mos varet nga këshilltarë të veçantë.

5 **Mbyllni ciklin: rishikojeni udhëzuesin me përdoruesit pas një viti.** Në përputhje me logjikën përsëritëse të design thinking, DAP dhe IDM duhet të organizojnë një laborator vijues në 2026–2027 me Këshilltarët e Etikës, për të testuar çfarë funksionon, për të përditësuar mjetet dhe për të shtuar raste të reja.

6 **Shtrini qasjen.** MAPA dhe Agjencia për Mbështetjen e Vetëqeverisjes Vendore duhet ta përshtatin udhëzuesin për bashkitë dhe institucionet e pavarura. Modeli i Policy Lab-it duhet të ripërdoret edhe për instrumente të tjera të RAP që nëpunësit duhet t'i zbatojnë në praktikë.

07 Përfundim

Policy Lab-i i WeBER 3.0 tregon se design thinking nuk është vetëm një mjet për dizajnimin e shërbimeve vendore. Ai mund të prodhojë edhe instrumente në nivel qendror që institucionet i miratojnë shpejt, sepse ata që duhet t'i zbatojnë kanë marrë pjesë në hartimin e tyre. Brenda shtatë muajve, procesi e ktheu një mandat të paqartë në një udhëzues të miratuar dhe në një rrjet profesional. Testi i radhës është nëse Këshilltarët e Etikës do ta përdorin udhëzuesin, nëse nëpunësit do t'u drejtohen atyre dhe nëse DAP do t'i mbledhë e publikojë të dhënat që e provojnë këtë.

Shënime

1. Ligji nr. 9131, datë 8.9.2003, "Për rregullat e etikës në administratën publike"; VKM nr. 874, datë 29.9.2021, nenet 10–15, akep.al/wp-content/uploads/2022/05/VKM-874-date-29.9.2021.pdf
2. Departamenti i Administratës Publike, përgjigje ndaj kërkesës për të drejtën e informimit, datë 2.4.2025, me referencë Manualin Praktik nr. 70 dhe Udhëzimin nr. 2, datë 21.1.2025, dap.gov.al/images/RegjistriKerkesave2025/Pergjigja_nr3_E_Drejta_e_Informimit.pdf
3. IDM, procesverbali i takimit konsultativ të Policy Lab-it, 8 maj 2025; IDM, projekti "Serving democracy and citizens through improved public integrity" (SIDA), idmalbania.org
4. WeBER 3.0, *Guidelines for citizen-centred local governance and PAR problem solving*, Small Grant Facility, www.par-monitor.org
5. Departamenti i Administratës Publike, Urdhër "Për miratimin e udhëzuesit për këshilltarët e etikës në administratën publike", datë 9.12.2025.
6. Ministri i Shtetit për Administratën Publike dhe Antikorrupsionin, "Lancohet Rrjeti i Koordinatorëve dhe Këshilltarëve të Etikës në Administratën Publike gjatë Javës së Integritetit", 11 dhjetor 2025, mapa.gov.al/newsroom; IDM, lista e pjesëmarrësve në lancim.

Funded by the European Union

With funding from Austrian Development Agency

Ky dokument është përgatitur në kuadër të projektit *Western Balkan Enablers for Reforming Public Administrations – WeBER 3.0*, i cili mbështetet financiarisht nga Bashkimi Evropian dhe Agjencia Austriake për Zhvillim. Përmbajtja e këtij brief-i është përgjegjësi e vetme e Institutit për Demokraci dhe Ndërmjetësim (IDM) dhe nuk pasqyron domosdoshmërisht pikëpamjet e Bashkimit Evropian ose të Agjencisë Austriake për Zhvillim. Për më shumë informacion, vizitoni www.par-monitor.org · idmalbania.org