**RREZIKU NË FAZËN PARA-TENDERIMIT**

**Moduli 1 / 2019**

**TABELA E PËRMBAJTJES**

[**I.** **PREZANTIMI** 4](#_Toc384305748)

[1. Objektivat e kursit 7](#_Toc384305749)

[2. Rreziqet në Prokurimin Publik 8](#_Toc384305750)

[3. Plani i kursit 8](#_Toc384305751)

**II.** **PROJEKTET & PROKURIMI**  [9](#_Toc384305752)

[1. Përcaktimi i Projektit….………………………………………………………………………………………………… 9](#_Toc384305753)

[2. Projektet dhe Menaxhimi i Projekteve ….10](#_Toc384305754)

[2.1. Cikli jetësor i menaxhimit të projektit ..10](#_Toc384305755)

[2.2. Menaxhimi i projektit ..14](#_Toc384305756)

[2.3. Korniza e ciklit te projektit ..17](#_Toc384305757)

[2.4. Korniza e ciklit te projektit (nga BB) .18](#_Toc384305758)

[2.5. Korniza e projektit (Projekte te financuara nga BE-ja) .1](#_Toc384305759)9

[2.6. Projektet dhe prokurimi .20](#_Toc384305760)

[2.7. Cikli i Prokurimit ….21](#_Toc384305761)

2.8. Ndërfaqja e prokurimit me ciklin e projektit...……………………………………………………………..25

**III. RREZIQET & MENAXHIMI I RREZIQEVE** …….……………………………………………………………..….26

1. Definicioni …………………………………………………………………………………………………………………..…26

2. Rreziku dhe rreziqet e menaxhimit..…………………………………………………………………………..…..27

2.1. Studimi i rastit nr.1 …………………………………………………………………….…………………………………..27

3. Identifikimi i rrezikut ………………………………………………………………………………………….…………..28

3.1. Diskutim i Përgjithshëm 1: Rreziku ne PP……………………………………………………………………....29

4. Analiza e rrezikut …………………………………………………………………………………………………………….30

5. Vleresimi i rrezikut………………………………………………………………………………………………..…….……31

6. Reagimi i rrezikut ………………………………………………………………………………………………………….…..31

7. Menaxhimi i rrezikut …………………………………………………………………………………………………………32

7.1. Studimi i rastit 2 ……………………………………………………………………………………………………………….33

8. Rreziqet kryesore në PP …………………………………………………………………………………………………….35

IV. **PARIMET E PROKURIMIT PUBLIK** ………………………..…………………………………………………………….37

1. Natyra e kërkesave (Kategorite e prokurimit)………………………………………………………………..…..37

2. Misioni dhe objektivat e prokurimit Publik ………………………………………………….…………….……….38

3. Parimet e prokurimit publik………..……………………………………………………………………………………….38

4. Metodat e Prokurimit………………………………………………………………………………………………………….40

**V. RREZIQET NE PROKURIMET PUBLIKE**………………………………………………………………………………….41

1. Prokurimi Publik - Faza e identifikimit te nevojave…………………………………………………..………….42

1.1. Studimi i rastit 3: Menaxhimi i paleve te interesuara ………………………………………………………..46

2. Prokurimi Publik: Faza para-tenderimit……….. ………………………………………………………………….46

2.1. Përvijimi i Strategjisë së Prokurimit.………………………………………………………………………………….….47

2.2. Bazat e prokurimit të jenë në përputhje me objektivat ………………………………………………….…….59

2.3. Politika e Prokurimit / Kërkesat ………………………………………………………………….………………………...50

2.4. Vlerësimi i Tregut: Burimet dhe Niveli i konkurrencës ……………………………………………………..……50

2.5. Procesi i prokurimit ………………………………………………………………..……………………………….……………55

2.6. Ekzaminimi i Marrëveshjes Kornizë ………………………………………………………………..…………….………56

2.7. Strategjia e Perzgjedhjes dhe vleresimit ...…………………………………………………………………….………56

2.8. Menaxhimi i kontrates…………..……………………………………………………………………………………….…… 58

2.9. Specifikat e shërbimeve / punëve / furnizimeve ……………………………………………………………..…….60

2.10 Të tjerët / Konsiderata të veçanta ……………………………………………………………………………..…………60

**I. Vërejtje hyrëse**

Para se të shtjellojmë objektivat e këtij moduli trajnimi, vlerësojmë se është me interes t’i shpalosim disa nga shkaqet kryesore që çojnë në dështim të tenderit.

Pyetja është e hapur - Pse dështojnë tenderët nganjëherë?

 Cilat janë shkaqet që mund të identifikohen objektivisht? Cilat janë masat preventive që zyrtarët e prokurimit do të duhej t’i kenë parasysh që procesin ta mbajnë aktiv? Çfarë veprimesh e vendimesh operative kërkohet që të ndërmerren që procesi të mbahet nën kontroll? Si ndikojnë faktorët e jashtëm në rrezikim të proceseve prokuruese?

 Në një pasqyrim skematik në kërkim të përgjegjës ndaj pyetjes gjeneralë *Pse dështojnë tenderët nganjëherë* , këto shkaqe do t’i tipizonim si:

 **Pse ndonjëherë dështojnë operacionet e Prokurimit Publik …?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faza e tenderimit\*** | **Faza e dhënies**  | **Faza e Menaxhimit te kontratës**  |
| Ofertë e vetme | Tërheqja e ofertës  | Vonesat  |
| Çmimet e larta | Protestat e ofertës / Anulimi i ofertës | Cilësia e Ulet / Nuk plotëson kërkesat e përdoruesit  |
| Anulimi i ofertës | Anulimi i ofertës | Pretendimet / Shkëputja  |

Është evidente se rreziku i dështimit paraqitet në të gjitha fazat e tenderimit, por roli i zyrtarit të prokurimit është me rëndësi vendimtare në udhëheqjen e procesit të prokurimit. ZP kërkohet të jetë gjithnjë mobil në parashikimin e rrezikut për dështim, me detyrë të vazhdueshme për ta minimizuar dhe mbajtur nën kontroll këtë rrezik.

Sipas fazave kryesore, në praktikë identifikohen disa nga shkaqet potenciale të dështimit të procesit të prokurimit.

1. **Faza e tenderimit**

Në këtë faze në të shumtën e rasteve janë 3 faktorë që çojnë në dështim,

**Pranimi i vetëm një oferte** – paraqet situatë të pakëndshme, e cila sidomos në procedurat e hapura nënkupton gabimin tonë në vlerësim të tregut, moszgjidhjen adekuate të procedurës, dosja e paqartë, udhëzimet e pamjaftueshme për operatorët.

Në kontekstin aktual të prokurimit në Kosovë, pranimi i një oferte të vetme, pavarësisht konkurrencës së ulët, nuk paraqitet më si pengesë për ta vazhduar procesin e vlerësimit të kësaj oferte të vetme dhe nënshkrimit të kontratës.

Amendamentet e Ligjit Nr.05/L-068 e lejojnë këtë, pas abrogimit të nenit 32.4 e 32.5 të Ligjit bazik. Në praktikë, ZP madje nuk mund të marrin ndonjë vendim për anulim mbi këtë bazë , ngase kjo nxit operatorin që të ankohet për shkelje të ligjit, me çka AK futet në një proces të stërzgjatur ankimi te humbje kohe.

**Çmimet e larta** – nëse pranojmë oferta që e tejkalojnë vlerën e parashikuar të tenderit, kjo tregon se ne sërish kemi dështim në vlerësim të tregut ose kemi dështuar në planifikim. Reagimi i zyrtarit të prokurimit në këtë fazë nënkupton inicimin e kërkesës për rregullime dhe zhvillime të tjera në buxhetin që zakonisht paracaktohet në AK si organizatë buxhetore, krahas pengesave në realizim të objektivave të planifikuara.

 **Anulimi i tenderit** - në këtë fazë nënkupton dështimin në procedura, përgatitjen joadekuate të dosjes, pranimin e ndonjë informacioni të vonuar e shkaqe tjera.

1. **Faza e shpërblimit**

Janë shkaqe të tjera që çojnë në dështim të procesit në këtë fazë:

**Tërheqja nga tenderi** – ndodh ndonjëherë që fituesi i përzgjedhur të tërhiqet nga tenderi, për shkaqe të ndryshme si , pamundësia e furnizimit sipas kushteve të ofruara me ofertën e tij, përkatësisht jo pajtueshmëri me kushtet e precizuara në dosje, ndryshimet e papritura në treg, dështimi në sigurim të mjeteve financiare, etj. Në këto raste, Autoritetit Kontraktues, sado që me kohë i ka marrë masat për sigurim të tenderit, kjo nuk ia kompenson dështimin në realizim të objektivit, i cili ndonjëherë shkakton dëme shumë të mëdha aksesore në realizimin e objektivave të planifikuara ose edhe lidhshmërisë së procesit me ndonjë projekt shumë më të madh, i cili varet nga ky furnizim apo shërbim ( konsulent specifike, pjesë të makinerive me teknologji të avancuar, nënprojekte ndërtimore, shërbime të mbikëqyrjes së projekteve ndërtimore në proces, shërbime të shpronësimit , etj.)

 **Ankesa** – me arsye apo edhe pa arsye objektive, ankesa e ndalon procesin në çdo fazë. Ankesa vë në lëvizje palët e interesuara brenda organizatës, veçanërisht Zyrtarin e Prokurimit, pastaj Njësinë e Kërkesës dhe përgjegjësit tjerë të angazhuar në proces, me qëllim të mbrojtjes së tenderit në zhvillim.

**Anulimi -** **në këtë fazë** vjen pa vullnetin e AK-s, ngase vendimi merret nga organi kompetent për shqyrtim të ankesave, Organi Shqyrtues i Prokurimit, i cili ka kompetencë që në rastet kur i identifikon gabimet që nuk do të mund të korrigjoheshin me rivlerësim , urdhëron anulimin e tenderit (gabimet në specifikim teknik, kërkesat e paarsyeshme dhe diskriminuese në DT, kriteret të pamatshme , përzgjedhja e procedurës së gabuar etj.).

1. **Faza e Menaxhimit të Kontratës**

Edhe në këtë fazë procesi i prokurimit mund të dështojë, por përgjegjësia e palëve tash është e formatizuar me një kontratë, e cila në rast të shkeljes së kushteve , tërheq sanksionet e parapara me kontratën mes palëve dhe me detyrimet tjera ligjore që sanksionohen me ligje tjera, veçanërisht me Ligjin e Marrëdhënieve Detyruese (LMD).

**Vonesat në realizim të kontratës** - shpesh janë burim i kontesteve në zbatim të kontratës. Palët zakonisht është mirë të kenë mirëkuptimin në kufijtë e lejuar juridik, por jo të tolerohet përtej afateve të racionale te pranueshme. Sipas kontratës për vonesat e pa arsyeshme, pasojnë ndëshkimet.

**Kualiteti i ulët** - është problemi më i madh tek proceset e prokurimit , ngase në instancë të fundit qëllimi i prokurimit është furnizimi me kualitetin e duhur. Dihet se pas nënshkrimit kontrata kalon në menaxhim të të tjerëve, pa pas ndonjë ndërlidhje direkte me Zyrën e Prokurimit si njësi e autorizuar për përfaqësim si nënshkruese e kontratës. Ligji e parasheh monitorimin e kontratës nga Zyra e Prokurimit si një aktivitet të veçantë, por në praktikë pak bëhet në këtë drejtim. Pra, ZP e ka të vështirë t’u përgjigjet dështimeve në zbatim të kontratës. Pranimi i mallrave e shërbimeve me cilësi nën standardin e kërkuar, po ashtu identifikohet si një burim potencial korrupsioni. Shpesh bëhen koncesione të pa tolerueshme në dëm të kualitetit, me pranim të mallit me cilësi më të ulët .

**Paditë/ Ndërprerjet –** paraqiten si shkaktarë të tjerë dështimi , jashtë vullnetit të AK-s, të cilët e ndalojnë procesin e prokurimit. Po ashtu, paditë dhe ndërprerjet nxisin dhe mobilizojnë akterë të tjerë brenda AK-s si menaxhmentin e lartë, zyrën ligjore, zyrën e financave e sektorë tjerë në mbrojtje të kontratës.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\*Shënim**: Detaje tjera të shkaqeve të dështimit do të trajtohen në materialet vijuese të trajnimit

1. **Objektivat e kursit**

Objektivi themelor i këtij kursi është njohja e pjesëmarrësve me rreziqet potenciale që e përcjellin procesin e prokurimit, me theks në identifikimin e tyre në fazën e inicimit të projekteve - fazën e para tenderimit.

Për t’u arrit ky qëllim shfaqet nevoja që të njihen bazat e funksionimit të projekteve, identifikimin e bartësve të tyre, fazat e zhvillimit dhe mekanizmat tjerë kyç që e karakterizojnë ciklin e zhvillimit të tyre.

Rrjedhimisht, këtu përfshihet edhe *Cikli i Prokurimit* me të gjitha etapat e zhvillimit të tij si pjesë e një projekti më të gjerë.

Për t’u njohur më thellësisht me këto elemente paraqitet nevoja e trajtimit më të detajuar të çështjeve në shqyrtim si,

* **Duhet kuptuar ciklin e prokurimit brenda Ciklit të Projektit:**
	+ Si te krijohet një projekt?
	+ Si dhe kur te kalohet ne fazën e implementimit?
	+ Kur fillon prokurimi dhe kur mbaron?
* **Duhet identifikuar rreziqet përkatëse:**
	+ Çfarë është rreziku?
	+ Identifiko rreziqet që lidhen me veprimet e Prokurimit
	+ **Duhet menaxhuar rreziqet relevante:**
* Menaxhimi i rrezikut dhe Reagimi ndaj rrezikut
* Rëndësia e Planifikimit në vazhdimësi, nga fillimi deri në fund!
1. **Rreziqet në Prokurimin Publik**

Në çdo projekt gjithnjë ekziston rreziku, çështja është se sa ne arrijmë ta minimizojmë atë me veprimet tona, sa arrijmë ta kontrollojmë e menaxhojmë atë.

Disa nga rreziqet me tipike ne prokurim do t’i veçonim si: planifikimi i keq, mos përfshirja e duhur, buxheti i pamjaftueshëm , zgjedhja e gabuar e procedurës, dështimi në zbatim e faktorë të tjerë që rezultojnë me mos përmbushjen e objektivave të prokurimit.

Çfarë mund t’i bëjë rreziku projektit të prokurimit?

* Zgjas kohën
* Rris shpenzimet
* Ndikoj në buxhetin e organizatës
* Rrit kërkesën për burimet tjera (materiale, njerëzore)
* Zvogëlon kualitetin e etapave/ rezultateve
* Zvogëlon/dobëson qëndrueshmërinë
* I jep fund projektit
* Mund t’i keqësojë marrëdhëniet me palët e interesuara/komunitetin
* Mund ta ndëshkoj Menaxherin e Projektit
* Të ndikojë në marrëdhëniet me donatorin/ financuesit
1. **Plani i kursit**

Plani i kursit përfshinë,

* Projektet dhe Prokurimit
* Rreziqet dhe menaxhimi i rreziqeve
* Parimet e Prokurimit Publik
* Rreziqet në Prokurimin Publik (Identifikimi i nevojave dhe faza para-tenderuese)

**II. Projektet & Prokurimi**

1. **Përkufizimi i projektit**

Për ta kuptuar drejt C*iklin e Prokurimit*, fillimisht është e nevojshme ta kemi të qartë nocionin e projektit, atributet themelore të tij, qëllimin dhe objektivat, fazat nëpër të cilat kalon, kush mund të jenë bartësit , kush janë përfituesit e veçori të tjera tipike të aktiviteteve që përmban projekti.

Çdo projekt zhvillohet në një proces të veçantë, gjatë të cilit elemente të veçanta zhvillohen në një seri aktivitetesh. Këto elemente krijojnë një sekuencë logjike nga më bazikja (e thjeshta) drejt më të ndërlikuarës. Është shumë me rëndësi që të pasohet kjo sekuencë gjatë punëve në tërë projektin, pasi që mund të na kursejë shumë kohë dhe të na mbrojë nga të papriturat në fazën kur projekti të jetë miratuar për zbatim.

Projekti i përkufizuar në përgjithësi si "*një përpjekje e përkohshme e dizajnuar për të prodhuar një produkt të veçantë, shërbim apo të rezultat*" WIKIPEDIA

 Një projekt ekziston vetëm pasi te është bërë një vendim:

* 1. për të adresuar një nevojë të veçantë
	2. financimi është në dispozicion për të mbështetur zbatimin e tij,
	3. qëllimet dhe objektivat e matura janë të përcaktuara mirë

 **Elementet kryesore të projektit janë:**

* **Përcaktimi i projektit** - Një përcaktim i qartë dhe i saktë i projektit është hapi më i rëndësishëm fillestar për sigurimin e suksesit të projektit. Përkufizimi i projektit është proces i përzgjedhjes dhe reduktimit të ideve (caktimi i prioriteteve) për vendosjen e objektivave të qarta, kritereve më të rëndësishme të suksesit dhe rreziqeve. Këto elemente janë të përmbledhura në Projekt Charter (Dokumenti i Dizajnit te Projektit) në fazën e identifikimit dhe vlerësimit fillestar të punëve në projekt.
* **Qëllimi i projektit - P**yetjet bazike që duhet të bëhen përkitazi me ndihmën në përkufizimin e projektit janë: me çka ka të bëjë projekti në kuptimin e gjerë të fjalës?; kush e dëshiron të realizohet dhe pse?; kush i përcakton qëllimet e projektit? Lista e qëllimeve duhet të jetë e kufizuar me disa objektiva të matshme, që do të demonstrojnë (pasi që projekti të jetë aprovuar dhe kompletuar) se kemi arritur etapat e planifikuara të projektit, përfshirë outputet.
* **Synimet e projektit** - Paraqesin qëllimet që dëshirojmë t’i arrijmë. Vendosja e synimeve parashtron nevojën për t’u përgjigjur në këto pyetje: çka dëshirojmë të arrijmë?; kur dëshirojmë ta arrijmë atë (afatet kryesore)?; cilat janë qëllimet tona të veçanta? dhe – pse janë këto qëllime të rëndësishme për projektin?
* **Përfitimet dhe dobitë e pritura nga projekti -** Në këtë pikë, ne definojmë kriteret e performancës dhe standardet e cilësisë për projektin. Nuk ka mundësi që gjërat të shkojnë ndryshe nëse projekti përfundohet suksesshëm. A ekziston ndonjë nevojë dhe a mund të matet? Kush dhe si do të përfitojë? A pajtohen përfituesit përkitazi me nevojat dhe zgjidhjet? Cilat janë alternativat dhe sa të kënaqshme janë ato? A ekziston ndonjë pyetje që ka nevojë për përgjigje?

 **2. Projektet dhe Menaxhimi i Projekteve**

 **2.1. Cikli jetësor i menaxhimit të projektit**

Secili projekt zhvillohet nëpër disa faza, që nga ideja deri në zbatim. Këto faza përfshijnë një numër paralel veprimesh e aktivitetesh, të cilat kërkojnë menaxhim të mirëfilltë të përcjellë me vendimet dhe zgjidhjet më optimale operative për ta realizuar objektivin që synohet. Ky menaxhim cilësohet si Cikli i Menaxhimit të Projektit.

Fazat kryesore të këtij cikli të menaxhimit përfshijnë:

* + Inicimin
	+ Përgatitja / Planifikimi
	+ Zbatimi /Ekzekutimi
	+ Mbikëqyrja/Monitorimi-Kontrolli
	+ Mbyllja

 Burimi: *“Udhëzuesi i praktikave me te mira te PP”*

 **Në një përshkrim të shkurtër këto faza karakterizohen si:**

**Faza 1: Identifikimi i Projektit dhe Vlerësimi fillestar**

Identifikimi i një projekti ndodh kur një koncept projekt (ide) është zhvilluar nga ndonjë nga aktorët e projektit. Këto mund të jenë ministria, publiku (komunitetit), sektori i biznesit dhe privat, organizatat jo-qeveritare, burimet e financimit ose organizata të jashtme. Zakonisht projektet duhet të jenë në përputhje me politikat e zhvillimit, strategjitë dhe prioritetet kombëtare dhe / ose rajonal.

Kontrolli dhe vlerësimi rigoroz në faze te hershme i projekteve të propozuara ndermirën për të siguruar zgjedhjen e duhur të projektit. Konceptet e projektit duhet të diskutohen me të gjithë aktorët dhe përfituesit. Hartohen kritere te detajuara, të mirë-menduara dhe transparente për të identifikuar projektet që ofrojnë rezultate më të mëdha kundrejt in-puteve, ndikimi kundrejt shpenzimeve, plotësimi i nevojave më shpesh te shprehura, të kontribuojë në rritjen e standardit të jetës, promovimi i zbatimit të strategjive, planeve dhe politikave, për të cilin projekti është një mjet ekzekutiv.

Përcaktimi i projektit, qëllimi i projektit, qëllimet e projektit, përfituesit dhe fitimet e pritshme nga projekti, objektivave dhe rezultateve (që ka nevojë për tu bërë dhe si të matet ajo), kufizimet e projektit (burimet, kriteret e kohës dhe të performancës) dhe rreziqet themelore duhet të identifikohen qartë **dhe të renditen** gjatë vlerësimit fillestar të projektit.

Kjo fazë siguron një ide të ashpër, të gjerë të një projekti. **Nuk ka asnjë vendim të zbatimit ende, por disa ide të projektit mund të refuzohet tashmë në këtë fazë** (shumë të shtrenjta, qëllime të paqarta, etj.).

Këto elemente duhet të përshtaten në fazën e përgatitjes së projektit për projektet që kalojnë këtë fazë.

 **Faza 2: Përgatitja e Projektit**

Kur te kemi përfunduar fazën e parë të projektit (janë identifikuar të gjitha elementet themelore dhe projekti nuk është refuzuar), ne kalojmë në fazën e përgatitjes se projektit.

Kjo është faza më e vështirë e ciklit të projektit. Në thelb ajo është e ndarë në 2 hapa - *përgatitje paraprake dhe përgatitje të detajuar.* Projektet që kalojnë me sukses fazën e identifikimit të projektit hyjnë në hapin paraprak te përgatitjes ku vlerësohet qëndrueshmëria e tyre. **Kjo fazë duhet të qartësoj dyshimet tona për sa i përket informacionit shtesë te nevojshëm.** Duke marrë një vlerësim pozitiv, ajo hynë në hapin e përgatitjes se detajuar, gjatë së cilës shtohen elemente tjera të nevojshme, p.sh. Plani i detajuar i nevojave për burime njerëzore, teknike, menaxheriale, organizative.

P.sh. Shumë pak njerëz në këtë projekt nuk mund të zgjidhin problemet; shumë njerëz krijojnë më shumë probleme sesa zgjidhin. Shiko për menaxhim optimal!

Nëse një vendim nuk është i favorshëm (projekti është refuzuar), nganjëherë ka një **shans për të përmirësuar atë** dhe te ri-dorëzohet për përsëritje te vlerësimit. Dokumentet e kërkuara, duke përfshirë dokumentin e Dizajnit te Projektit, (DDP) hartohen në këtë fazë. Në te dy hapat ndërmerret një numër i veprimeve për të **mbledhur informacionin e nevojshëm**, vlerësimin e realizueshmërisë së projektit, në mënyrë të përsëritur të përcaktojë qëndrueshmërinë e saj dhe shpenzimet e shoqëruara, kohën dhe mënyrat se si ajo i plotëson kriteret rigoroze të zhvillimit të projektit.

Behet dokumentacion shtesë (studimet e para-fizibilitetit, vlerësimet e ndikimit në mjedis, etj.) dhe hartohen dizajnë teknike ne hapin e përgatitjes se detajuar për të identifikuar ndikimet dhe kërcënimet.

Identifikohen rreziqet dhe sugjerohen masa për të luftuar ato. Nëse ju nuk e sulmoni rrezikun, rreziku do të ju sulmojë juve!

Në projektet e infrastrukturës përcaktohen kostot e O&M. Nëse punimet përgatitore të projektit janë të suksesshme, dorëzohet një Projektplan i detajuar për vlerësim nga një trup (komiteti, komisioni, grupi i punës, etj) i përbërë nga të gjithë aktorët.

Projektet afatgjata janë të ndara në faza të implementimit logjik (planet vjetore te zbatimit). Të gjitha marrëveshjet dhe kontratat e nevojshme hartohen dhe fillimisht diskutohen me palët e interesuara (grupet e interesit, institucionet financiare, kontraktuesit); zhvillohen koncepte fillestare për procesin e ofertës /tenderimit dhe specifikimet. Një dizajn i projektit duhet të plotësojë kriteret e përcaktuara të cilësisë dhe në mënyrë të qartë te adresoj prioritetet e zhvillimit (strategjitë, planet dhe politikat).

Çdo projekt mund të vlerësohet me saktësi pasi te është përfunduar (por në fazën e përgatitjes vlerësimi duhet të jetë më i miri i mundshëm).

Faza e përgatitjes është e nevojshme, për shkak se: Projektet behën në dy mënyra:

1. Planifikohen e pastaj zbatohen (kalon neper fazën e përgatitjes)

2. zbatohet, ndalohet, planifikohet dhe pastaj zbatohet.

**Faza 3: Vlerësimi i Projektit**

Vlerësimi është një hap i rëndësishëm dhe përfundimtar në marrjen e vendimeve në lidhje me miratimin e projektit të përgatitur. Projekti që dështon ne vlerësim zakonisht nuk ka shans për tu korrigjuar - zakonisht shumë elemente dhe gabime te përfshira në projekt në fazën e përgatitjes se projektit punojnë kundër tij.

Vlerësimi është një kontrollim shtesë, zakonisht i pavarur për cilësinë e hartimit të projektit dhe përshtatshmërinë dhe saktësinë e dokumenteve mbështetëse, llogaritjeve, përshkrimeve. Vlerësimi mundëson për të vlerësuar zyrtarisht hartimin e projektit nga pikëpamja e ekonomisë, efikasitetit dhe efektivitetit të zgjidhjeve të propozuara. Dizajni përfundimtar i projektit përfundon në këtë fazë dhe merret vendimi përfundimtar nëse do të vazhdojë me zbatimin.

 **Faza 4: Zbatimi dhe Monitorimi**

Hapi i parë i kësaj faze ndonjëherë referohet si mobilizim. Ky hap synon marrjen e fondeve, krijimin e organizimit përfundimtar të ekipit të projektit, duke përfunduar të gjitha kontratat e nevojshme, duke përgatitur specifikimet e plota për procesin të ofertës / tenderimit dhe dhënies së ofertave / tenderëve për kontraktuesit. Kjo kohë mund të përdoret për projektimin e planeve vjetore në një projekt i cili është planifikuar të zgjasë më shumë se 1 vit.

Zbatimi fillon pas hartimit të projektit, duke përfshirë afatin kohor, nivelin e propozuar të financimit, ekipin e projektit dhe mekanizmat për të siguruar se projekti do të përmbushë objektivin(at) e tij, janë vlerësuar dhe miratuar.

Në këtë fazë Menaxheri i Projektit duhet të sigurohet që:

* projekti është miratuar për zbatim
* Strukturat zbatuese janë zhvilluar dhe janë në vend, dhe
* burimet janë në vend

Me miratimin, ekipi i projektit i kryesuar nga Menaxheri i Projektit fillon zbatimin e buxhetit, afatin kohor dhe burimeve në dispozicion. Në fillim të këtij hapi duhet të krijohet Sistemi i Menaxhimit të Projektit (SMP) për grumbullimin e informacionit mbi progresin e projektit, çështjet e menaxhimit, kostot e shkaktuara dhe standardet dhe rezultatet e arritura. Implementimi i projektit përfundon në ditën e përcaktuar të afatit kohor të projektit, ose kur të gjitha punët e planifikuara janë përfunduar dhe vlerësimi përfundimtar (duke përfshirë edhe raportin përfundimtar) është kryer.

Ajo që nuk është në letër, nuk është thënë. Regjistro të gjitha veprimet, vendimet, ndryshimet, modifikimet!

Monitorimi jep të dhëna të performancës se Projektit për përdorim nga komuna, Menaxher i Projektit dhe aktorët e tjerë për të vlerësuar progresin e një projekti dhe për të identifikuar veprimet për të korrigjuar problemet, kur ato shfaqen. Progresi i Projekti zakonisht monitorohet, nga perspektiva e kohë, financave dhe cilësisë. Monitorimi është një detyrë e vazhdueshme gjatë zbatimit dhe duhet të planifikohen përgjatë standardeve dhe objektivave. Indikatorët behën për të monitoruar dhe / ose për të vlerësuar arritjen e objektivave të projektit me kalimin e kohës. Indikatorët mund të përfshijnë objektivat sasiore dhe masën e cilësisë. Informacioni mbi ecurinë e projektit grumbullohet gjatë gjithë periudhës së zbatimit dhe merr formën e raporteve.

**Ju keni 4 elemente themelore për të monitoruar: rrjedhën e punimeve, kohën, burimet (parat) dhe cilësinë.**

Kontrolli i mirë zbulon problemet e hershme - ju keni më shumë kohë për të gjetur zgjidhjen më të mirë.

Nëse një organ i jashtëm (p.sh. një bankë) është pjesë e projektit, ajo shpesh kërkon raporte të hollësishme teknike dhe financiare dhe mund të monitorojë vetë zbatimin e projektit (vizita në terren).

Ju keni 4 elemente themelore për të monitoruar: rrjedhën e punimeve, kohën, burimet (parat) dhe cilësinë.

**Faza 5: Përfundimi dhe vlerësimi**

Në shumë raste të specializuara institucionet (organet e mbikëqyrjes të ndërtimit, agjencitë e specializuara, etj.) projekte të infrastrukturës komisioni (rrugët, ndërtesat, urat, centrale te ujërave të zeza, grumbullimeve të mbeturinave të ngurta, etj.). Ato zbatohen veçanta, kërkohet me dispozitat dhe procedurat ligjore. Në këtë mënyrë ata krijojnë qëndrueshmërinë teknike të projekteve të përfunduara.

Informacione mbi rezultatet e pjesshme dhe përfundimtare te projektit mblidhen gjatë gjithë jetës (kohëzgjatjes) se projektit. Ekipi i projektit duke përfshirë Menaxherin e Projektit pritet të kryejë një vlerësim shumë më të detajuar të projektit (vlerësimin ex-post) për të vlerësuar se sa mirë një projekt ka arritur objektivat dhe cilat janë rezultatet e qëndrueshme (out-putet).

* 1. **Menaxhimi i Projekteve**

Menaxhimi i projekteve në praktikë bëhet kryesisht përmes një kornize logjike standarde si mjet për t’i definuar /matur/ vlerësuar objektivat, bartësit, burimet, aktivitetet dhe rezultatet finale të projektit.

Korniza logjike si mjet paraqet një tabelë me 4 kolona e 4 rreshta, me gjithsej 16 katror, në të cilën shestohen objektivat dhe prioritetet e projektit, në të cilat gjatë tërë rrjedhës së zhvillimi kërkohet që të matet/vlerësohet dhe verifikohet progresi drejt përmbushjes së rezultatit/eve) dhe një numër i rreshtave (për të përcaktuar hierarkinë e qëllimeve, rezultatit/eve, përbërësve dhe aktiviteteve që i nënshtrohen matjeve, vlerësimeve dhe verifikimeve.

 Përmes Kornizës Logjike arrihet,

* Identifikimi i problemeve gjatë fazës së përgatitjes së projektit
* Ndërtimin e një hierarkie logjike të synimeve dhe aktiviteteve mbështetëse
* Identifikimi i rreziqeve të cilat ndikojnë në arritjen e synimeve dhe identifikon se si të arrihen përfundimet e qëndrueshme në fund të projektit;
* Zgjedhjen e strategjisë se implementimit (p.sh ndarja në faza e projektit)
* Themelimi i strategjisë monitoruese (çka duhet monitoruar, si, pse)
* Prezantoni informata mbi projektin në mënyrë të thjeshtë/ transparente

Korniza logjike si mjet i standardizuar përdoret nga shumë institucione, agjenci shtetërore, kompani e organizata të ndryshme.

Gjatë viteve korniza logjike ka evoluar si një teknikë bazë për menaxhimin e ciklit të plotë të projektit nga projektimi te implementimi, monitorimi dhe vlerësimi. Qasja Kornize logjike (QKL) përdoret në faza të ndryshme të Menaxhimit të Ciklit të Projektit.

Shikuar në aspektin e përgjithshëm të elementeve të cilat duhet të merren parasysh në menaxhimin e projekteve në vijim do t’i veçonim 2 diagrame tipike të kombinimit te elementeve dhe kontrollit të tyre në menaxhimin e projekteve:

1. **Menaxhimi i projektit në një paraqitje skematike sipas** *“PP Best Practice Guide”, përmban tri dimensione të kufizimeve të cilat zhvillohen të ndërvarura në një “ Trekëndësh Magjik” , kontrolli i të cilave u ndihmon organizatave për ta arrit suksesin në projekt.* Prandaj, ka tri dimensione kryesore - ***Koha, Fusha*** dhe ***Kosto***, te karakterizuara nga figura e mëposhtme:
2. 

Suksesi i një projekti varet nga planifikimi, mbikëqyrja dhe kontrolli i mire i këtyre dimensioneve. Është e rëndësishme qe çdo element të merret parasysh sistematikisht.

Nëse një projekt duhet të përfundojë brenda një afati kohor më të shkurtër se sa është llogaritur, projekti duhet të punësojë më shumë burime (të cilat rrisin një koston e përgjithshme) ose të zvogëlojë kriteret e performancës (duke kompromentuar në standarde dhe cilësi me të ulët, ndërkohë që shpenzimet nuk mund të ulen ne mënyre proporcionale).

1. **Një skemë tjetër e zhvilluar nga PM STAR – PMBoK (2010*) -*** Projekt Menaxhimi i Trupit te Dijes, i paraqet elementet në një modalitet tjetër ku identifikohen po ashtu si dimensione që nder veprojnë në një “Kufizimi i trefishtë” ne PM:
2. *Orari*
3. *Fushëveprimi*
4. *Cilësia*

Trekëndëshi i hekurt i diagramit shpjegon se si duhet të veprojmë, Përfshirja e ***Buxhetit*** për te siguruar burime dhe me një kohë të caktuar ***Fushëveprimi*** i projektit (qëllimi) mund të arrihet në rreziqe të caktuara. ***Cilësia*** është gjithmonë në rrezik dhe matet në përputhje me rrethanat.

Këto tri dimensione (koha, cilësia, dhe buxheti) janë të ndërvarura. Kjo do të thotë se në qoftë se vlera e njërës ndryshon, atëherë vlera e të tjerëve do të ndryshojë në përputhje me rrethanat. Për shembull, në mënyrë që të ruajë cilësinë kur koha zvogëlohet, buxheti duhet të rritet.

Megjithatë, ka autorë që e kontestojnë ndërveprimin e këtyre dimensioneve në projekt si faktorë të vetëm që ndikojnë në sukses. Ata konsiderojnë se këto elemente janë te pamjaftueshme për ta shpjeguar ndërveprimin e te gjitha proceseve ne projekte.

* **“** Ajo pastaj përshkruan modelin e propozuar te QAP, një autor thotë se mund të ndihmojë në matjen e suksesit te pritur dhe aktual të projektit, duke vlerësuar - si kufizime te trefishta te një projekti - fushëveprimi, aftësia dhe vlera. Ajo detajon dy komponentë të reja te këtij modeli - **aftësia dhe vlera**, duke përcaktuar këto kufizime dhe duke përshkruar elementet kryesore të performancës dhe shqetësimet e përfshira në llogaritjen dhe të kuptuarit e ndikimit të këtyre kufizimeve ***(Baratta, Angelo, Konferenca letre, 2006, PMBOK) \****

 ***ose***

* " Shumica e praktikuesve te projekteve janë të përgatitur mirë në dinamikën e menaxhimit të kufizimeve të trefishta të projektit. Por, si profesionistë me përvoja te projektit, akti i zbatimit të një projekti përfshinë më shumë se kufizimet e kohës se takimit, kostos, dhe të cilësisë **(Lee, Wei, Konferenca Paper, 2010, PMBOK) \*\***
	1. **Korniza e ciklit te projektit**

Korniza e Qasjes Logjike (KQL) është zhvilluar në fundin e 1960 për të ndihmuar Agjencinë Amerikane të Zhvillimit Ndërkombëtar për të përmirësuar planifikimin e projektit dhe sistemin e vlerësimit. Ajo është *projektuar për të trajtuar tri shqetësime themelore,* pikërisht se:

* Planifikimi ishte shumë i paqartë, pa objektiva të përcaktuara qartë që mund të përdoren për të monitoruar dhe vlerësuar suksesin (ose dështimin) e një projekti;
* Përgjegjësitë e menaxhimit ishin të paqarta; dhe
* Vlerësimi shpesh ishte një proces i pavolitshëm, sepse nuk kishte marrëveshje të përbashkët se çfarë ne të vërtetë ishte përpjekur për të arritur projekti.

Me kalimin e kohës, agjenci të ndryshme kanë modifikuar formatet, terminologjinë dhe mjetet e KQL, megjithatë parimet themelore analitike kanë mbetur të njëjta. Njohja e parimeve të KQL për këtë arsye është e domosdoshme për të gjithë personelin e përfshirë në hartimin dhe shpërndarjen e ndihmës për zhvillim e KE-së.

Si më sipër përshkrimit, në kontekstin e Kornizës se Qasjes Logjike, një projekt përcaktohet në termat e një hierarkie të objektivave (in-puteve, aktiviteteve, rezultateve, qëllime dhe objektiva në përgjithësi) plus një grup i supozimeve të përcaktuara dhe një kornizë për monitorimin dhe vlerësimin e të arriturave te projektit (treguesit dhe burimet e verifikimit).

Korniza e ciklit te projektit është një instrument analitik për menaxhim i cili ndihmon në përmbledhjen e synimeve të projektit dhe supozimeve domethënëse (faktorëve të jashtëm) të cilët ndikojnë në përgatitjen e projekteve apo implementimin e ardhshëm; përdoren për vlerësime, dizajn, implementim, menaxhim, monitorimin & vlerësimin e projektit.

Për të mbështetur arritjen e këtyre qëllimeve, PCM: - kërkon pjesëmarrjen aktive të aktorëve kyç dhe ka për qëllim promovimin e pronësisë vendore; - përdor kornizën e qasjes logjike (si dhe mjete të tjera) për të mbështetur një numër të vlerësimeve kryesore / analizave (duke përfshirë grupet e interesit, problemet, objektivat dhe strategjitë); - përfshin kriteret kryesore të vlerësimit të cilësisë në çdo fazë të ciklit të projektit; dhe - kërkon prodhimin e dokumenteve kryesore të cilësisë se mirë në çdo fazë (me koncepte dhe definicione te kuptueshme), për të mbështetur informata te mira ne vendim-marrje.

Cikli i Operacioneve shumica e donatorëve dhe përfituesve kanë versionin e tyre të ciklit të reflektuar perspektivat e tyre organizative dhe objektivat e financimit të programeve që ata drejtojnë.

* 1. **Korniza e ciklit te projektit (nga BB)**

 Mes shumë modelesh të kornizës logjike të Ciklit të Projektit, më të njohurat janë 2 modele :

Modeli i parë i kornizës se ciklit të projektit u hartua nga Warren Baum (1970) punonjës ne Bankën Botërore. Cikli Baum fillimisht identifikoj 4 faza kryesore të zhvillimit në ciklin e projektit: (1) identifikimi, (2) përgatitja (i quajtur edhe formulim), (3) vlerësimi dhe përzgjedhja, (4) zbatimi.

Në një version më vonë (1978) të ciklit, është shtuar faza (5) e vlerësimit në mënyrë për të "mbyllur" ciklin, duke pasur parasysh se vlerësimi çon në identifikimin e projekteve / programeve të reja.

Cikli Baum është konsideruar të jetë cikli "bazë" nga secili, te gjitha tjerat mund të rrjedhin.

 Burimet e këtij seksioni: “*The Logical Framework Approach” – NORAD -1999*

 *“WB Practicionairs Handbook”*

Ka 6 faza te ciklit të projektit:

* Identifikimi

• Përgatitja e projektit

* Vlerësimi i Projektit
* Marrëveshja për Negocim dhe Kredi
* Zbatimi i projektit
* Monitorimi dhe Rishikimi

* 1. **Korniza e projektit (projekte te financuara nga BE-ja)**

Cikli "standard" për programet e BE-së, gjithashtu, është i bazuar ngushtë në ciklin Baum. Sipas udhëzimeve 7 të KE për Menaxhimit e Ciklit të Projektit (MCP), cikli i operacioneve për menaxhimin e projekteve të asistencës se jashtme te KE ka pesë faza:

* Nevojat (Nga Publike / Përfituesit)
* Identifikimi i nevojave (Administratat Publike/ Pronar te Projekteve)
* Përcaktimi i nevojave (Ekipi i Dizajnit)
* Verifikimi/ Aprovimi (Agjencitë e financimit)
* Zbatimi i projektit (duke përfshirë; planifikimin, inicimin, monitorimin, kontrollin)
* Ekzekutimi i kontratave (Operatorët Ekonomik)
* Funksionimi i projektit /Dorëzimi

**Ky cikël nënvizon tri parime kryesore:**

1. Kriteret dhe procedurat e vendimmarrjes janë të përcaktuara në çdo fazë (duke përfshirë kërkesat informative kryesore dhe kriteret e vlerësimit të cilësisë);
2. Fazat në cikël janë progresive - çdo fazë duhet të plotësohet për të ardhshëm të trajtohen me sukses.
3. Programimi i ri dhe identifikimi i projektit bazohet në rezultatet e monitorimit dhe vlerësimit si pjesë e një procesi të strukturuar te informatave kthyese dhe të mësuarit institucional.

Duke përdorur TOR në ciklin e projektit KE përdor TOR gjatë gjithë ciklit të projektit për të ndihmuar në përcaktimin e punës që dëshirojnë ta kryejnë ose te mbështetin. Kur përdoren fondet e KE, TOR zakonisht janë të nevojshëm për:

* Studimet e para-fizibilitetit
* Fizibilitetin dhe studimet e dizajnit
* Vlerësimin / misionet mbështetëse te cilësisë
* Kontratat e implementimit
* Misionet / kontratat e monitorimit dhe shqyrtimit
* Studimet e vlerësimit
* Punë të tjera teknike/mbështetëse këshilluese te kërkuara në çdo fazë të ciklit të projektit
* Auditimet

* 1. **Projektet dhe Prokurimi**

Prokurimi publik nënkupton furnizimin nga fondet publike, furnizim ky që u nënshtrohet parimeve, rregullave e procedurave ligjore, te cilat detyrimisht kërkohet te respektohen nga zyrtaret përgjegjës jo vetëm te prokurimit, por te tere zingjirit te llogaridhënës ne një entitet.

Projektet zhvillohen nga entitete të ndryshme institucionale e private, por nisur nga fushëveprimi dhe parimet e prokurimit publik, rrugët e zhvillimit të tyre dallojnë shumë. Pa u ndalur në detaje, duhet sqaruar se projektet në sektorin publik, krahas parimeve bazë të identifikimit, inicimit, e zhvillimit , u nënshtrohen procedurave tejet të formalizuara të vendimmarrjes e llogaridhënies në menaxhim të parasë publike. Janë shumë faktorë ligjorë që e determinojnë sjelljen e akterëve në realizim të projekteve në përgjithësi, e rrjedhimisht edhe të projekteve të prokurimit ne veçanti.

Pra, aktivitetet e prokurimit, paraqiten si projekte të ndara, të cilat zhvillohen sipas një rendi logjik e kohor nen aktivitetesh operative me qëllim të furnizimit të mallrave , shërbimeve e punëve me çmimin ekonomik, në kualitetin dhe kohën e duhur.

Secili projekt i prokurimit zhvillohet sipas një rendi operativ veprimesh e procedurash të paracaktuara ligjore, i cili përfshin një cikël të tërë aktivitetesh që kërkojnë udhëheqje dhe menaxhim të kujdesshëm, llogaridhënie gjithëpërfshirëse, komunikim racional e vendimmarrje të qëndrueshme deri në realizimin e furnizimit të mallrave, punëve apo shërbimeve të synuara.

Përkufizimi i nocionit të prokurimit e të projekteve të prokurimit bëhet nga shumë burime , por ndër të tjera do të veçonim:

Sipas “*PP Best Practice Guide*” prokurimet definohen si:

* Vendosja ose projektimi ose përcaktimi i një projekti publik është i lidhur ngushtë me prokurimin publik:
* Për të zbatuar një projekt të veçantë ... për të blerë punë, furnizime apo shërbimet korresponduese.
* Prokurimi Publik përfshin të gjitha fazat e procesit të blerjes ... që përfshin përdorimin e parave publike për të përmbushur qëllimet specifike publike ... nga identifikimi i nevojës dhe përfundimin e një kontrate dhe dispozicionin e aseteve.

 Ndërkaq, UNCITRAL nocionin e prokurimit e përkufizon si:

* "Prokurim" ose "prokurim publik" do të thotë blerja e mallrave, ndërtime apo shërbime nga një autoritet kontraktues ... "nëpërmjet kontratës.

 *(”UNCITRAL: 2011-* *Ligji- Model-për-Prokurim Publik”)*

* 1. **Cikli i Prokurimit**

Cikli i prokurimit nënkupton aktivitetet operative sipas fazave të zhvillimit të një procesi prokurimi që nga inicimi deri në finalizim me realizimin e furnizimeve. Cikli i prokurimit edhe pse në parim pothuajse është i njëjtë për të gjitha vendet që zbatojnë praktikat standarde ndërkombëtare të prokurimit , megjithatë në segmente të caktuara dallon nga vendi në vend, varësisht nga sistemi i prokurimit dhe legjislacioni që aplikojnë .

 **Fazat kryesore të ciklit të prokurimit në një ndarje më të gjerë janë:**

* Identifikimi i nevojave, Dizajni & Vlerësimi
* Faza para-tenderimit (Planifikimi i prokurimit & Përgatitja)
* Faza e tenderimit (Oferta, Vlerësimi & Dhënia), & Menaxhimi i Kontratave)

 **Ndërkaq, në një grupim më detal këto faza përfshijnë:**

* Identifikimi i nevojave (Faza e dizajnit…)
* Faza para-tenderimit (Strategjia: Planifikimi, Paketimi…)
* Faza e tenderimit (Procesi i ofertës)
* Faza e tenderimit (Dhënia)
* Implementimi (Menaxhimi i Kontratave)
* Monitorimi dhe Rishikimi



Në këtë kontekst, duhet sqaruar se ekzistojnë rreth 39 hapa të këtij cikli. Për qëllime metodike në këtë material, të gjitha këto nën faza do t’i paraqesim të grumbulluara në 3 faza kryesore.

Duke e respektuar ndarjen e më sipërme fillestare, këtu do të përqendrohemi në aktivitetet më karakteristike sipas fazave brenda këtij cikli, me theks ne praktikat aktuale te prokurimit ne Kosove:

**FAZA I & II - IDENTIFIKIMI I NEVOJES, PLANIFIKIMI PARAPRAK DHE PLANI VJETOR I PROKURIMIT**

* **Vlerësimi formal i nevojave** - Përgatitja për nisjen e një prokurimi, nuk dallon shumë nga praktikat standarde ndërkombëtare. Ky proces zë fill me identifikimin e nevojës për blerje, analizën e kërkesës dhe planifikimin e përgjithshëm operativ të projektit. Angazhimi i zyrtarit të prokurimit në këtë fazë nuk vërehet shumë, por veprimi inter-aktiv ndërmjet palëve të interesuara është i nevojshëm. Shpesh ndodhë që njësia e kërkesës nuk ka njohuri se një furnizim parcial planifikohet edhe nga të tjerët, është i kontraktuar apo edhe është në depo; Në këtë fazë koordinimi dhe komunikimi nder sektorial është i rëndësishëm, sidomos ndërmjet sektorit financiar, buxhetit, prokurimit e administratës.
	+ “Para se të fillohet me ushtrimin e çfarëdo aktiviteti të prokurimit ZKA i autoritetit kontraktues duhet të sigurojë që të bëhet një **vlerësim formal i nevojave** dhe që rezultatet e këtij vlerësimi të regjistrohen formalisht me shkrim dhe të ruhen në dokumentacionin e autoritetit kontraktues (neni 9.1. i Ligjit).
* **Planifikimi i prokurimit** - Një nga proceset e rëndësishme në sistemin e prokurimit është planifikimi vjetor i prokurimit. Me planifikim realizohen 2 qëllime kryesore:

***E para****,* planifikimi në nivel të AK orienton dhe operon nevojat e organizatës për prokurime në një periudhë të ardhshme njëvjeçare, të mbështetur në vlerësimin formal të nevojave;

***E dyta*,** dorëzimi i planeve të prokurimit nga autoritetet kontraktuese në Agjencinë Qendrore të Prokurimit mundëson identifikimin e kërkesave të përbashkëta për prokurime të centralizuara në nivelin qendror, të cilat AQP i grumbullon dhe konsolidon me qëllim të prokurimit më efikas të tyre në shkallë vendi. Neni 95.2. i Ligjit e rregullon çështjen e prokurimeve të përbashkëta: ” Qeveria sipas propozimit të Ministrisë për Financa vendos një listë të mallrave ose artikujve të përdorimit të përbashkët, prokurimi i të cilëve i është caktuar AQP. Kjo listë miratohet në formën e një Udhëzimi Administrativ. Kjo listë dhe çdo ndryshim i saj duhet të publikohen në media dhe të shpallen në faqen e internetit të KRPP-së, të përcaktuar në nën-paragrafin 2.11 të paragrafit 2. të nenit 87 të këtij ligji.”

Planifikimi i prokurimit mbështetet në objektivat zhvillimore të AK, planifikimin buxhetor e financiar e procese tjera zhvillimore të cilat kërkojnë bashkëpunim e koordinim të sektorëve kyç brenda AK-s për nxjerrjen e planit të prokurimit.

Planifikimi i prokurimit në Kosovë realizohet në 2 faza,

* Së pari, përgatitet dhe dorëzohet Plani Paraprak i AK-s tek AQP për jo më pak se 30 ditë para fillimi të vitit fiskal. Ky plan ka karakter më të përgjithshëm, por saktëson disa parametra të vlerave e llojeve të kontratave që mendohet të prokurohen për periudhën njëvjeçare.
* Ndërkaq, brenda pesëmbëdhjetë (15) ditëve pas shpalljes së ligjit mbi ndarjet buxhetore për një vit fiskal, çdo autoritet kontraktues që është autoritet publik ose ndërmarrje publike do të përgatisë dhe dorëzojë në AQP, një plan përfundimtar me shkrim që i identifikon me detale të arsyeshme të gjitha furnizimet, shërbimet dhe punët që autoriteti kontraktues që synon t’i prokurojë gjatë vitit të tillë fiskal. Ky plan precizon dhe korrekton kërkesat e planit paraprak, parametrat e të cilit kanë lidhshmëri më të ngushtë me planifikimin përfundimtar të buxhetit të organizatës. Planifikimi i Prokurimit plotësohet dhe dorëzohet me formularin B01 Planifikimi i Prokurimit.

Plani i prokurimit sado objektiv të jetë, parimisht nuk ka mundësi t’i parasheh me saktësi të gjitha prokurimet për një periudhë relativisht të gjatë 12 mujore. Gjithnjë ekziston rreziku i gabimit. Prandaj, sipas ligjit korrigjimi bëhet me kërkesë paraprake e cila i drejtohet AQP-s për miratim të blerjes së paparashikuar. AK kërkohet të plotësojë FormularinB04 Deklarata e Nevojave dhe Përcaktimit të Disponueshmërisë së Fondeve, të cilin e dorëzon minimum 5 ditë para inicimit të prokurimit.

* **Njoftimi Paraprak** - Sipas legjislacionit të prokurimit në Kosovë, përgatitja dhe publikimit i Njoftimit Paraprak (NP) lidhet me procesin e planifikimit financiar e planifikimit të përgjithshëm të AK për periudhën 12 mujore, aq sa zgjatë viti fiskal.
	+ Qëllimi i publikimit të NP është krijimi e mundësisë së shkurtimit të afatit të tenderimit për kontratat e furnizimit, shërbimeve ose punëve që ndaras ose bashkërisht arrijnë vlerën deri në 500 000 Euro për secilën kategori(Neni 39 i LPP), i cili shkurtohet në 24 ditë kalendarike nga 40 sa është afati i rregullt minimal.
	+ Sipas nenit 42 të ligjit të gjitha versionet gjuhësore (shqip, serbisht e anglisht) të Njoftimit Paraprak duhet të dorëzohen menjëherë në KRPP dhe, në pajtim me pikën 2 të këtij neni, KRPP-ja duhet t`i përfshijë ato në Regjistrin e Prokurimit Publik dhe t`i publikojë në ueb-faqen e tij brenda 2 ditëve.
	+ Publikimi kërkohet të bëhet me të filluar viti fiskal, sapo të jetë miratuar buxheti.
	+ Veçori tjetër paraqet kërkesa për ruajtje të fshehtësisë. Sipas nenit 42.4 të ligjit, asnjë informacion në Njoftimin Paraprak nuk mund të bëhet publike ose nuk mund t’i zbulohet askujt para se të bëhet publikimi i njoftimit në fjalë sipas paragrafit 2 të po këtij neni.

**FAZA III – PËRGATITJA PËR DETYRËN E PROKURIMIT, PROCESI I TENDERIMIT DERI NE NENSHKRIM TE KONTRATES DHE MENAXHIMI I KONTRATES**

* **Etapa e tenderimit -** nënkupton krijimin e rastit te biznesit përmes përgatitjes së specifikimit teknik, përgatitjes së dosjes së tenderit, publikimit të tenderit, grumbullimit te ofertave, trajtimit te pyetjeve, trajtimit te ankesave e deri ne hapje, vlerësim e shpërblim të kontratës.
* **Menaxhimi i kontratës** - Aktivitetet e etapës së pas nënshkrimit të kontratës shënojnë fazën e ndërlikuar të menaxhimit të kontratës, të cilat kanë të bëjnë me bashkërenditjen e veprimeve që e bëjnë të zbatueshme kontratën. Të gjitha këto aktivitete të cilësuara si “rrjedhë e poshtme” e harkut në kuptim të këtij teksti, në legjislacionin tonë trajtohen në klauzolat e kontratës si pjesë e Dosjes së Tenderit, por edhe në Planin e Menaxhimit të Kontratës, si pjesë e aktivitetit të prokurimit.

Ky proces kërkon komunikimin ne dy drejtime:

a) Komunikimi me kontraktuesin, dhe

b) Komunikimin e brendshëm te palëve të interesuara në organizatë.

Kjo fazë e aktivitetit përfshinë hapat që duhet ndërmarrë në zbatimin më efektiv të kontratës. Këta veprime determinohen në dosje tek kushtet e kontratës, e cila është pjesë e dosjes së tenderit. Forma dhe përmbajtja e kontratës është e standardizuar brenda dosjes, kështu qe nuk ka mundësi të ndryshohet shumë. Pjesët e paplotësuara në kontratë kanë të bëjnë më tepër me të dhënat e fituesit, afatet e dërgimit e garantimit në përputhje me ofertën e dhënë.

Aktivitetet që lidhen me pranimin e mallit, ambalazhin, transportin, kualitetin, reklamimin, pagesat, përpilimin e dokumentacionit e veprime tjera të kësaj natyre janë objekt i kontratës po edhe i rregulloreve të brendshme të organizatës.

Është misioni i stafit të Prokurimi për të siguruar se ky projekt është i përmbush objektivat për të gjithë ciklin e jetës tij .....masat për të siguruar kështu që edhe pas përfundimit të ciklit të prokurimit (që është pas mbylljes së kontratës) janë të vendosur në para- tenderim ku produkti / projekti është verifikuar për qëndrueshmërinë dhe ku sigurohet gjatë fazës së tenderimit, Vlerësim dhe dhënies, dhe ne fazën e Menaxhimit të kontratës.

* 1. **Ndërfaqja e prokurimit me ciklin e projektit**

Po t’u referohemi fazave të zhvillimi të ciklit të prokurimit vërejmë se ato përkojnë me rendin logjik të fazave të projektit si koncept më i gjerë. Në një paraqitje skematike duken më mire pikat konvergjente, variacionet dhe dallimet që mbulojnë këto faza paralelisht (Krahaso ecuritë e shigjetave paralele ne diagram)



Ky angazhim dhe mos angazhimi mes fazave të ndryshme të projektit dhe cikleve të prokurimit nuk do të jenë te ashpra varësisht nga:

1. Progresi i projektit
2. Rëndësisë së kërkesës
3. Përvoja e Projektit dhe stafit te Prokurimit
4. Harmonizimi / koordinimi në mes të projektit dhe stafit te Prokurimit dhe gjithashtu me donatorët.

**III. Rreziqet dhe Menaxhimi i Rreziqeve**

* + 1. **Definicioni**

Definicioni i rrezikut në një formulim të shkurtër do të thotë mundësia që një ngjarje apo veprim mund të ndikojë negativisht në arritjen e objektivave apo aktiviteteve të projektit. Rreziqet përbëhen nga faktorë të brendshëm dhe të jashtëm të projektit, edhe pse fokusi në përgjithësi i kushtohet atyre faktorëve jashtë kontrollit të drejtpërdrejtë te menaxhimit të projektit.

Gjithashtu, sipas“ Udhëzuesit te PP … “ dhe “Doracakut te Prokurimi te UN-it” është përcaktuar si:

* Rreziku i projektit është një aktivitet apo gjendje e pasigurt që, nëse ndodh, ka një efekt pozitiv apo negativ në një objektiv të projektit. *“Udhëzuesi i praktikave me te mira te PP”*
* Rrezik është ekspozimi potencial i humbjes / dëmtimit që mund të ndikojë negativisht në objektivin e përgjithshëm ... te prokurimit.

 *“Manuali i Praktikanteve te prokurimit - KB”*

**Është e rëndësishme që të theksohet se analiza e rrezikut** duhet të fillohet sa më shpejt qe të jetë e mundur për të identifikuar, matur dhe përgatitur planet dhe veprimet për t'u marrë me rreziqet e projektit. Një rrezik është një ndikim negativ në ndonjë ose të gjitha kufizimeve e projektit.

Zakonisht jo të gjitha rreziqet mund të identifikohen gjatë fazës së identifikimit dhe vlerësimit të projektit, disa mund të identifikohen gjatë fazës së përgatitjes së projektit, dhe disa prej tyre mund të shfaqen papritur gjatë fazës së implementimit. Monitorimi i zbatimit i shërben qëllimit të zbulimit të hershëm të rrezikut dhe gjetjen e mënyrave për tu përballuar me te. Në të gjitha rrethanat, rreziqe do të thotë kosto shtesë të burimeve (pajisjeve), punës dhe kohës (koha me e gjate e zbatimit të projektit me kosto në rritje) dhe kriteret e performancës (cilësisë ose standardeve të ulëta për paratë e njëjta).

* + 1. **Rreziqet dhe Menaxhimi i Rreziqeve**

**Rrezik** është potenciali i fitimit apo humbjes se diçkaje me vlerë. .[[](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk) (wikipedia) Një rrezik është edhe ekspozimi i mundshëm për të fituar apo e një mundësie. Menaxherët me përvojë duhet të jenë të vetëdijshëm për ketë dhe të bëjnë përdorimin e kësaj.

**Menaxhimi i rrezikut** - Arritja e objektivave të projektit është gjithmonë subjekt i ndikimeve jashtë kontrollit të drejtpërdrejtë të menaxherit të projektit (supozimet dhe rreziqet). Prandaj është e rëndësishme të monitorohet ky mjedis i 'jashtëm' për të identifikuar nëse janë apo jo te vërteta supozimet, çfarë rreziqe mund të dalin, dhe të merren masa për të menaxhuar apo zbutur këto rreziqe ku është e mundur.

**Karakteristikat thelbësore të menaxhimit të rrezikut janë:**

* Menaxhimi i rrezikut, është një proces me anë të së cilit menaxhmenti e kupton ekspozimin ndaj rrezikut dhe e menaxhon atë deri në një nivel të pranueshëm, duke e minimizuar probabilitetin ose duke minimizuar probabilitetin ose ndikimin (ose që të dyja) e ngjarjes negative;
* Menaxhmenti ka përgjegjësi të qartë për të zbatuar kontrollet e brendshme që të menaxhojë rreziqet që burojnë në kuadër të organizatës së tyre;
* Kontrollet mund te jenë detektive ose parandaluese;

Vlerësimi i rrezikut është procesi i vlerësimit të ndikimit dhe probabilitetin e rreziqeve të identifikuara.

Probabiliteti i Rrezikut është mundësia që një rrezik do të ndodhë. Ndikimi i rrezikut është efekti në elementet e projektit, nëse rreziku ndodh. Për shembull, dëme të mëdha në një ndërtesë ka relativisht gjasa per të ndodhur (probabiliteti i ulët), por do të ketë ndikim të madh në vazhdimësinë e biznesit. Në anën tjetër, ne rast te dështimit te sistemit kompjuterik personal ka mjaft gjasa për te ndodhë (probabiliteti i lartë), por zakonisht nuk ka një ndikim të madh në biznes.

 **Studimi i rastit #1: Rreziqet në Prokurimin Publik**

* Gjatë zbatimit të kontratës (faza e Menaxhimit te kontratës), Furnizuesi i jashtëm njofton Autoritetin Kontraktues se për shkak të anulimit të një kërkese tipike të bere nga një klient, ata do të jenë në gjendje për të ofruar sasinë e kërkuar prej 60 Gjeneratorëve të 50 KVA për t'u përdorur nga Shkollat publike më herët se siç është planifikuar nga 3 muaj:
	+ Duke qenë Menaxher i Kontratës, cili është reagimi juaj?
* Diskutime fakultative: Çfarë ndodh nëse mallrat ishin harduerë te TI (kompjuterë)?
* Koment

Identifiko rreziqet? Menaxho! (6min. Prezantimi, 10 min. Përgatitje, Diskutime: 2x10 përgjigje) = 40min.

1. Gjeneratorë: (Stafi i caktuar për të marrë përsipër, të veprojë, dhe / ose të mirëmbaje, përgatitjen e faqes / ruajtjes !, Koordinimi me kontraktuesit tjerë në vend!), Po në lidhje me Garancitë? Po në lidhje me rrugëtimin me te gjate d.m.th. më shumë ndalesa? Po në lidhje me rreziqet e dëmtimit e Gjeneratorëve te transportuar në këtë rast?
2. TI : Faktori kohë është i rëndësishëm për teknologji karakteristikat / përmirësimet / përditësimet / garancive / Sigurimeve!
	* 1. **Identifikimi i Rrezikut**
* Cilat janë rreziqet që mund të ... ndikojnë në performancë ...

Një klasifikim gjeneral të rreziqeve që i kanosen projektit të prokurimit është dhënë nga “Udhëzuesi për Praktikat me te mira te PP”. Ky tipizim i rreziqeve është i rëndësishëm të theksohet edhe për faktin se do të na përcjell në pjesën më të madhe të analizës së mëtejme në këtë material trajnimi.

Pra, këto rreziqe tipizohen si rreziqe,

* *“Strategjike…*
* *Ekonomike/Financiare/te Tregut*
* *Ligjore dhe Rregullative*
* *Organizative / Menaxheriale / Faktorët Njeri*
* *Politike*
* *Mjedisore*
* *Teknike/Operative/Infrastrukture”*

 “Udhëzuesi për Praktikat me te mira te PP”

**Diskutime të përgjithshme # 1: Rreziqet në Prokurimin Publik**

Procesi është: Identifikimi i Rrezikut, Analiza e rrezikut dhe vlerësimi i rrezikut (përcaktimi i sasisë), Menaxhimi i rrezikut (Monitorimi dhe Kontrolli: Krijimi i një regjistri të rrezikut dhe pastaj përditësimi në përputhje me rrethanat)

\* Duke vënë në dukje se rreziku mund të ndikojë në punën e –vely ose + vely

* **Jepni shembuj për rreziqet e identifikuara në fushën e prokurimit publik dhe të klasifikuara ne:**
	+ Strategji:
	+ Komerciale:
	+ Ekonomi/Financa/Tregti:
	+ Ligjore dhe rregullative;
	+ Organizative/Menaxheriale/Faktori Njeri:
	+ Politike:
	+ Mjedisore:
	+ Sociale:
	+ Teknike/Operative/Infrastrukture:
		1. **Analiza e Rrezikut**

**Vlerësimi i ndikimit:**

Ndikimi i faktorëve të rrezikut i pasqyruar në një kornizë logjike vlerësimi në pesë nivele nga 1 (më i ulëti) deri në 5 ( niveli kritik) , mund të shpreh ecuritë dhe shkallën e ndikimit të secilit parametër të rrezikut në elementet përbërëse te projektit. Kjo mundëson identifikimin e pikave kritike të rrezikut, të cilat kërkojnë veprimet tona preventive dhe korrektuese në tërë kohëzgjatjen e projektit.

 **Vlerësimi i matricës**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **(1: Shume i ulet)**  | **(2: I Ulet)**  | **(3: Mesatar)**  | **(4) I larte**  | **5: Kritik)** |
| *Fushëveprimi* |    |    |    |    |  |
| *Afati kohor* |    |    |    |    |  |
| *Cilësia e rezultateve* |    |    |    |    |  |
| *Përfitimi (Kosto)* |    |    |    |    |  |
| *Burimet* |    |    |    |    |  |

Ndikimi i këtyre RREZIQEVE nëse materializohen është financiar, dëmtim i projektit, dhe / ose lëndim të personave.

Secili nga elementet e renditura ne tabelën e mësipërme shfaqin po ashtu raporte te caktuara qe tregojnë ecuritë e secilit element, ndikimin e rrezikut ndaj tyre dhe vlerave kualitative qe përfaqësojnë si,

* Fusha për të mbuluar: Mjedisi, sociale, e sigurisë
* Buxheti / Koha: Efikasiteti
* Cilësia: Efektiviteti

**Analiza e rrezikut "është gjykimi subjektiv te cilën njerëzit e bëjnë në lidhje me peshën dhe probabilitetin e rrezikut" Wikipedia**

* + 1. **Vlerësimi i Rrezikut**
* **Vlerësimi me anë të vlerësimit të probabilitetit v / s Ndikimit:**

Vlerësimi i rrezikut mund të bëhet përmes vlerësimit të probabilitetit të shfaqjes dhe peshës se mundshme të rreziqeve. Është e rëndësishme të monitorohet, verifikohet dhe te vlerësohet fusha dhe kohëzgjatja e çdo rreziku të identifikuar.

* **Vlerësimi Strategjik i rrezikut në Prokurimin Publik, sipas Manualit te \* OKB-së paraqet situata të tilla si,**
* **Vlera e ulët / Rreziku i ulët** - mund të jetë kontrata e BLERJES, ku ka pak fokus. Rëndësia këtu është në minimizimin e kostos se transaksioneve te prokurimit.
* **Vlera e ulët / Rreziku i lartë** - Ka kontrata te SIGURISË, ndërkohë që kane vlerë të ulët janë jetike për biznesin dhe kanë një potencial të lartë për rrezik.
* **Vlera e lartë / Rreziku i ulët** - Janë kontrata FITIMPRURESE, ku në fokus është marrja e vlerës më të mirë, rreziku është minimal në mënyrë qe fokusi të jetë në kosto dhe cilësi.
* **Vlera e lartë / Rrezikut i lartë** - Janë kontrata STRATEGJIKE, ku Prokurimi duhet ti përqendron përpjekjet për të menaxhuar rreziqet reale për biznesin.
	+ 1. **Menaxhimi i rrezikut dhe Reagimi ndaj rrezikut**
* Si të menaxhohen rreziqet (Kërcënimet apo Mundësitë)?
* Çfarë është Lehtësuese (p.sh. reduktimi i ndikimit / gjasat, planifikimi, monitorimi ...

Përgjigjja në pyetjet e mësipërme rrjedh kryesisht nga Manuali i Prokurimit të OKB-së, i cila përfshin kërkesat për t’u përgjigjur në detaje të tjera,

* A mundet AK të transferojë ndonjë rrezik? Cilat janë pasojat? Shembull: Sigurimi i Rrezikut te luftës!
	+ Po në lidhje me Trazirat? (nëse nga punonjësit e Kontraktuesit, atëherë po ajo transferohet)
	+ Po në lidhje me trazirat civile ose trazira?
* A është ndarja e rreziqeve një problem? Posner dhe Rosenfield [7] kanë propozuar që ndarja e rrezikut në rezultat ligjit të kontratës në një problem ...: ajo është për të shmangur, vetëm nëse Forca/Madhore e paparashikuar.
	+ 1. **Menaxhimi i Rrezikut**
* **A mund të parashikohen të gjitha rreziqet? A mund të kontrollohen të gjitha rreziqet?**

Përgjigja është Jo! Detyra jonë është që të përpiqemi ta minimizojmë rrezikun e mundshëm me planifikim te arsyeshëm, operativ dhe me veprime te parandalimit.

**Sipas Udhëzuesit te PP "Menaxhimi i rrezikut** - është proces i regjistrimit të identifikimeve te rreziqeve gjate Fazave te Inicimit dhe planifikimit, monitorimi i rrezikut te mbetur dhe identifikimi i rreziqeve të reja, duke siguruar zbatimin e Planit te rrezikut (veprimet parandaluese dhe të paparashikuara) dhe vlerësimin e efektivitetit të tyre në reduktimin e rrezikut. "

**Cilat mund te jene rreziqet strategjike ne një projekt?**

* Rreziqet politike dhe ligjore (ndryshimi i politikanëve, ndryshimet e shpeshta të ligjeve, trazirat sociale, kërkesat e sindikatave)
* Ligjore dhe Rregullative dhe Politike (ligjet e reja / rregulloret, procedurat administrative)
* Rreziqet komerciale (Problemet e furnizimit, marrëveshjet tregtare, ndryshimet në problemet e çmimeve / kostos, transportit dhe dërgesave)
* Rreziqet Ekonomike / Financiare (renja e tregut, kriza ekonomike, inflacioni, mungesa e profesionistëve të aftë dhe / ose makinerisë ...)
* Rreziqet Natyrore dhe te Mjedisit (tërmetet, përmbytjet, ndotja)
* Organizata / Menaxhimi / Faktori njeri: (falimentimet, ndryshimet e menaxhmentit, mungesa e njohurive profesionale, mungesa e punonjësve, etj.)
* Rreziqet Teknologjike (ndryshimet e teknologjisë, viruset kompjuterik, Dije Si dhe të drejtat e markave te tjera tregtare, kufizim i markës tregtare)
* **Rreziku mund të parashikohet dhe mund të kontrollohet**

Është evidente se me angazhimin tone, zvogëlojmë mundësitë e ndikimit te rrezikut. Ato mund te parashihen e kontrollohen me vlerësim te vazhdueshëm te situatave problematike.

Sipas ndarjes themelore te objektivave te planifikuara te organizatës identifikojmë 2 grupe rreziqesh potenciale qe kërkojnë vëmendjen tone:

 ***1. Strategjike***

* Objektiva te paqarta
* mospërputhje midis objektivave dhe rezultateve
* ndryshim në objektivat e organizatës
* trajnimi i pakënaqshëm dhe mungesa e përvojës

 ***2. Operative***

 Dështim për te:

* arritur objektivat
* përmbushur afatin kohor
* ruajtur ekuilibrin ne mes te kostos dhe fitimit
* arritur sasi të pritshme sipas standardeve cilësore
* trajnim dhe përvoja te pakënaqshme
* mungesa e standardeve të sigurisë dhe shëndetit në punë
* **Parashikimi dhe kontrolli i Rreziqeve**

 Studimi i rastit (Nr.02):

Një Program i mbeturinave te ngurta me vlerë prej US $ 30 milion (buxhetor fiks) me një Treg të paqëndrueshëm në aspektin e luhatjes së çmimeve.
\* kushtet e tenderit (SBD) janë vendosur në " Çmime Fikse " p.sh. mos lejimi i asnjë kompensimi për çdo luhatje të çmimeve:
 . 2 Tenderët e Shërbimet Konsulentë u nisen në vitin 2005
 . 4 Tenderët (Punët) janë nisur në vitin 2007
 . 4 Tenderët tjerë (Punët) janë nisur më pas në 2009
 \* në vitet 2008-2009 ndodhi një përplasje e madhe ne Treg
Analizo dhe Diskuto

 Koment: 15 min

\* Megjithatë SBD beri një përjashtim, për të lejuar një ndryshim në rastin e vendimit të një kabineti të vetëm
\* Mungesa e aftësive / burimeve: kriza e mungesës së Automjete / Makinerive dhe Pajisjeve ne vend punime në Dubai për shkak të bumit të ndërtimit (p.sh. para 2000-2008) ishte një rrezik i madh dhe një shkak i dështimit dhe pretendimeve te mëdha të disa kontratave

* **Menaxhimi i Rrezikut – Shembull**

 Në tabelën e mëposhtme jepet një Kornizë Logjike sipas tipit të rreziqeve dhe përgjegjës që kërkohet për secilin nga këto rreziqe. Vërejmë se kjo kornizë e ndarë në 5 kolona, shërben për identifikimin sistematik të llojit dhe rëndësisë së rrezikut, përgjatë tërë kohëzgjatjes së fazës së para tenderimit, dhe e njëjta do të përdoret si mjet (toolkit) për shpjegimin e situatave në secilën nga nën fazat ku përshkruhen rreziqet (Kjo kornizë përsëritet në vijimësi tek pjesa e fundit - Menaxhimi i Rrezikut).

 **Korniza e regjistrimit te Rrezikut**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lloji i Rrezikut**  | **Përgjegjësia** | **Rëndësia (Probabiliteti & Ndikimi)** | **Reagimi i rrezikut** | **Detaje** |
| (Strategjik, Ekonomik, Ligjor, Organizativ, Politik, Mjedisor, Teknik…) | (Qeveritare, Ndërkombëtare…) |   |  p.sh. Pranim, Lehtësim ose Shmangie/ Transferim, Injorim  |   |

 **Burim: *Menaxhimi i rrezikut - Prokurimi Publik (Doracaku i KB)***

* + 1. **Reagimet ndaj Rrezikut Kryesor ne Prokurimin Publik:**

Në tabelën vijuese mund të shihen çështjet kyçe qe kane te bëjnë me identifikimin e *Riskut në fazën e para-tenderimit* dhe *Përgjigjet* që duhet t’i ketë organizata me qëllim të minimizimit të rrezikut potencial.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rreziqet**Mashtrim / KorrupsionBurime te kufizuara  |  **Përgjigjet** Vendos proces transparent  Rrit konkurrencën |
| Projekt nuk është një prioritet |  Mirato ndarjen e funksioneve  |
| Protesta / Ankesa |  Vendos rregulla dhe procedura të qarta |
| Vonesa  | Mirato dokumente standarde (dhe kushtet) |
| Projektet jo-standarde  |  Inkurajo ngritjen e kapaciteteve të stafit |
| Projekti është i tepërt / nuk nevojitet |  Angazho sisteme efektive të kontrollit |
| Strategji e papërshtatshme |  Rrit llogaridhënien  |

Skema e më sipërme pasqyron disa nga rreziqet më tipike ndaj projekteve të prokurimit, të cilat nënkuptojnë nevojën e reagimit adekuat me përgjigjet më optimale sipas llojit dhe burimit të rrezikut.

Në vijim po japim disa nga korrelacionet mes këtyre *Rreziqeve* dhe *Përgjigjeve* potenciale, përmes të cilave synohet të minimizohet mundësia e dështimit të projekteve prokuruese:

1. **Mashtrimi dhe Korrupsioni -** Është shumë e rëndësishme të theksoj qasjen etike dhe profesionale në kryerjen e operacioneve PP dhe implikimet e Mashtrimit dhe Korrupsionit dhe se duhet të kontrollohen gjatë gjithë ciklit të prokurimit dhe operacioneve përkatëse. Është e njohur se dëmet e mashtrimit dhe korrupsionit në fillimin e hershëm të projektit / prokurim janë shkatërruese dhe pothuajse te pakthyeshëm. Gjithashtu, Mashtrimi mund të përdoret për të kapërcyer procedurat standarde të tilla si prokurimi Emergjent.)

**Sipas** Manualeve të OKB-së te Praktikanteve te Prokurimit, **mashtrim, korrupsion dhe sjellje joprofesionale mund të hyjë në çdo fazë të procesit të prokurimit:**

* *Humbja e burimeve organizative dhe buxhetit për furnizim të papërshtatshëm*
* *dëmtim të imazhit të organizatës*

Po ashtu, në kontekstin e prokurimit dhe të menaxhimit të financave publike në Kosovë me qëllim parandalimi të kësaj dukurie, janë zhvilluar agjenci e mekanizma të posaçëm për luftën kundër korrupsionit. Përveç masave qe parasheh legjislacioni aktual i prokurimit ( LPP, Kodi i Etikës), për parandalimin e korrupsionit janë formuar edhe agjencitë e strukturat tjera organizative si: Agjencia e Kundër Korrupsionit(AKK), Njësitë Kundër korrupsionit në disa AK si në KEK, PTK etj., Këshilli Kundër Korrupsionit i instaluar në Presidencë etj. Po ashtu, sipas detyrës zyrtare ka mekanizma të tjerë që e kontrollojnë dukurinë si KRPP, ZAP, Auditori i Brendshëm; pastaj Shoqëria Civile me monitorime të vazhdueshme e akterë të tjerë relevantë në shoqëri.

1. **Perceptimi i prokurimit brenda një organizate** përcakton edhe rëndësinë që ka prokurimi ne atë entitet. Sa me larte qe te jete e vendosur Njësia e Prokurimit ne strukturën e nje organizate, ndikimi i saj ne vendosjen e prioriteteve dhe vendimmarrje është me e madhe dhe me gjithëpërfshirëse. Kjo ndikon thellësisht edhe në realizimin e objektivave të planifikuara të AK. Përfshirja e prokurimit që nga fazat e hershme te identifikimi dhe specifikimit te nevojave, planifikimit buxhetor e aktiviteteve tjera kreative ne realizim te synimeve te organizatës, ndikon shume ne vlerësimin dhe minimizimin e shkalles se rrezikut.
2. **Ankesat dhe kontestet** tjera ndaj procesit te prokurimit janë dukuri qe duhet t’i parashohim dhe te përpiqemi qe me aktivitetin tone parandalues maksimalisht ta reduktojmë mundësinë e parashtrimit te ankesave. Vonesat , demet, mundi e koha qe harxhojmë ne rast te ndalimi , rikthimit apo anulimit te procesit me rastin e ankesës, gjithnjë ndikojnë keq ne realizim te objektivave zhvillimore me mosrealizim te planit ose edhe ne ngecje te projekteve qe shtojnë kostot e realizimit te tyre.
3. **Projektet jo standarde** hyjnë ne shkallen e rreziqeve objektive qe has organizata ne raste te caktuara. Njësia e Prokurimit, vështire se mund ti ketë ne dispozicion te përhershëm te gjitha kapacitetet profesionale te specializuara për projekte me specifike . Ne këto raste paraqitet nevoja e angazhimit te konsulentëve, gjë qe nënkupton procedurat shtese për angazhim, kosto e pengesa tjera për përfshirjen e konsulentëve adekuate për realizim te projektit.
4. **Neglizhimi i projekteve**- ne segmente te caktuara sektoriale nuk perceptohet njëjte rëndësia e projekteve te iniciuara, gjë qe gjithnjë paraqet rrezik për vonesat ne realizim. Ky fakt parashtron nevojën e angazhimit të mekanizmave te kontrollit e te menaxhmentit me te larte për ta shtyre projektin përpara.
5. **Objektivat e vendosura gabimisht** - jo rralle ndodh qe objektiva te caktuara strategjike janë vendos gabimisht, dhe kjo parashtron nevojën e rritjes se përgjegjësisë dhe llogaridhënies me qellim te evitimit te objektivave te paqarta dhe te pa adrese.

**IV. Parimet e Prokurimit Publik**

Në këtë kapitull do t’i shpjegojmë disa nga kategoritë themelore mbi të cilat mbështetet sistemi i prokurimit, ku përfshihen:

* Kategoritë e kërkesave për prokurim (mallra, shërbime, pune)
* Misioni dhe objektivat e prokurimit
* Parimet e prokurimet
* Metodat e prokurimit
1. **Natyra e Kërkesave (kategoritë e prokurimit)**

Është e njohur se kategoritë e përgjithshme te prokurimit për te cilat ekziston ky shërbim përfshijnë :

* **Punët**: Kontrata te Infrastrukturës ose te Ndërtimit (ndërtesa, rrugë, rrjete te ujit ...)
* **Mallrat/Furnizimet**: mallrat, lëndë të para, makineri, pajisje (pajisje zyre, inxhinieri ...), dhe impiante industriale, Harduer i TI / Softuer, automjetet e transportit publik
* **Shërbime:** Transporti, mbledhjen e mbeturinave, gastronomi, hartave ..
* **Shërbime tjera**: "Shërbime në lidhje me ofrimin e mallrave": sigurimin, instalimin, trajnimin, mirëmbajtjen fillestar ...
* **Shërbime Konsulte:**
* Studime para-investimit: p.sh planimetria e përgjithshme e inxhinierisë dhe dizajni paraprak, vlerësimi i saktësisë ekonomike / teknike, qëndrueshmërinë financiare / komerciale ...
* Shërbimet e Përgatitjes: p.sh. përgatitjen e hollësishme të projektimeve, specifikimet dhe dokumentet e kontratës, para-kualifikimet ...
* Shërbimet e zbatimit: p.sh. mbikëqyrja e punëve ndërtimore, teknike dhe shërbimeve administrative dhe menaxhimin
* Asistence ne fillim te objekteve dhe operimit: p.sh. O&M
* Shërbimet tjera të nevojshme për projektin: p.sh. shërbimet këshilluese \*
* Zhvillimi i programeve te TI ...

 **Burimi: *Udhëzuesi i BB për PP, dhe Ligji Kontabilitet te PP***

1. **Cili është misioni dhe objektivat e prokurimit publik?**

Misioni i prokurimit publik është për të siguruar dhe për të mundësuar autoritetet kontraktuese te përmbushin objektivat e tyre politike dhe të biznesit në ofrimin e shërbimeve më të mira publike.

Është e rëndësishme te dihet se çfarë kërkon një organizatë nga prokurimi. Misioni i prokurimit brenda organizatës është qe të sigurojë mallra e shërbime që i duhen për arritjen objektivave të veta me:

* + Kualitetin e duhur
	+ Çmimin e favorshëm
	+ Sasinë e kërkuar
	+ Kohën e duhur

Këto atribute sintetizojnë parimet e ekonomizimit, efektivitetit dhe efikasitetit në prokurim, kombinimi optimal i të cilëve nënkupton parimin gjeneral të prokurimit publik të cilësuar si **Vlera për Para (VFM).** Nocioni i këtij parimi nënkupton se:

* Të gjitha prokurimet e mallrave e shërbimeve, përfshirë edhe punët, duhet të bazohen në Vlerën për Para, duke pas parasysh ligjshmërinë dhe rregullsinë e procesit.
* Vlera për Para nuk nënkupton vetëm çmimin më të ulët: ajo paraqet kombinimin optimal të çmimit dhe të kualitetit të furnizimit.
1. **Parimet e Prokurimit Publik**

Parimet baze të prokurimit kanë karakter universal sepse gjejnë vend ne te gjitha sistemet nacionale te prokurimit.

Të njëjtat trajtohen edhe ne legjislacionin e prokurimit në Kosovë. Sipas LPP Nr. 04/L-042 dhe amendamenteve, parimet e prokurimit janë:

* Ekonomizimi dhe Efikasiteti
* Transparenca
* Jo diskriminimi & Trajtimi i barabartë
1. **Ekonomizimi dhe Efikasiteti**

Parimi gjeneral i ekonomizimit nënkupton raportin mes kostos se investimit dhe efektit të arritur. Në prodhimtari kjo nënkupton prodhimin sa më të mirë me koston më të ulët. Ky parim trajtohen në nenin 6 të LPP, i cili nënkupton jo vetëm kuptimin e efikasitetit si parim ne vete, por edhe efektivitetin .

E vlerësojmë te rëndësishme ta bëjmë dallimin mes këtyre 2 principeve te ekonomizimit:

* **Parimi i efikasitetit** matet me proporcionin më të mirë në mes të shpenzimeve të përdorura për investime dhe efektet e arritura.
* **Parimi i efektivitetit** matet me arritjen e qëllimeve specifike të përcaktuara dhe rezultateve e parashikuara.
1. **Mosdiskriminimi & Trajtimi i barabartë**

 Trajtohet me nenin 7 të LPP dhe në mënyrë të agreguar ky parim nënkupton:

* Parimi i “mos diskriminimit” është guri i themelit të Prokurimit Publik.
* Ky parim ndalon çdo diskriminim për arsye kombësie, që do të thotë se gjithë pjesëmarrësit duhen trajtuar në të njëjtën mënyrë, me përjashtim kur ndryshimi është i justifikuar objektivisht.
* Autoritetet Kontraktuese duhet të jenë pa paragjykime dhe të paanshëm kundrejt gjithë pjesëmarrësve.
1. **Transparenca**

Parimi i transparencës siguron njoftimet e përshtatshme dhe me kohë për të gjithë pjesëmarrësit ne tender.

Zbatimi i këtij parimi ofron:

* **Informacion të qartë** dhe gjetje te lehtës të ligjeve të përgjithshme, rregulloreve, vendimeve gjyqësore, rregullave administrative dhe politikave të prokurimit publik,
* **Informacion të njëjtë** për gjithë ofertuesit rreth mundësive të prokurimit, metodave të tenderimit, specifikimeve, si edhe kritereve të përzgjedhjes.
* **Mbajtje evidence e procesesh** me shkrim për çdo hap të aktivitetit prokurues
1. **Llogaridhënia**

 Në këtë kontekst vlerësojmë se veçmas duhet trajtuar parimi i llogaridhënies\* edhe pse nuk trajtohen si parim specifik në LPP, ky nënkuptohet nga identifikimi dhe përshkrimi që u bëhet përgjegjësive të caktuara të Zyrtarit të Prokurimit , Zyrtarit Kryesor Administrativ, Ministrit e zyrtareve tjerë vendimmarrës ne PP.

 Sipas Legjislacionit të Kosovës ***llogaridhënia*** në menaxhim të parasë publike përbëhet nga një zinxhir i pjesëmarrësve, secili prej tyre përgjegjës për arritjen e qëllimeve të caktuara dhe secili llogaridhënës tek autoriteti i nivelit më të lartë për arritjen e këtyre qëllimeve.

Llogaridhënia nënkupton:

* Përgjegjësitë në menaxhim të parasë publike
* Përcaktimi i autorizimeve, delegimi i detyrës (4 pozita të autorizuara për nënshkrim)
* Format e llogaridhënies
	+ Bashkëpjesëmarrja në realizimin e objektivave të AK
	+ Raportimi i brendshëm
	+ Raportimi tek Agjencitë Rregullative
	+ Dhënia e mundësisë publikut për qasje në dokumente zyrtare

**4. Metodat e Prokurimit**

**Metodat e prokurimit** janë procedurat e përdorura nga **Autoriteti Kontraktues** qe të fitojnë mallra, shërbime dhe punë. Këto **metoda** mund të jenë konkurruese dhe jo konkurruese. Është një preferencë për përdorimin e **metodave** konkurruese të **prokurimit** duke pasur parasysh se ato kanë tendencë për të promovuar transparencën, ekonominë dhe efikasitetin, dhe kufizojnë favorizimet.

Ekzistojnë tri metoda bazë të prokurimit,

* **Procedura e hapur**
* **Procedura e kufizuar**
* **Procedura e negociuar**

Në përgjithësi, ka gjashtë metoda të prokurimit të përdorura nga ekipi i prokurimit në një kompani. Emrat aktual te tyre mund të ndryshojnë në varësi të kompanisë tuaj dhe industrisë, por procesi mbetet i njëjtë.

 Gjashtë metodat e të prokurimit janë:

* tenderim i hapur,
* tenderim i kufizuar,
* kërkese për propozim
* tenderim me dy faza,
* kërkese për kuotim,
* prokurim me burim te vetëm.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Burimi: www.businessdictionary.com

Për me tepër lexo: http://www.businessdictionary.com/definition/method-of-procurement-MOP.html

**V. Rreziqet ne Prokurimin Publik**

Me qellim te analizës me te strukturuar te rreziqeve qe janë karakteristike e procesit te prokurimit, materialet ne vijim do te fokusohen ne përkufizimin e rreziqeve gjeneralë dhe atyre me tipike qe janë karakteristike për fazën e para -tenderimit.

Aktivitetet kryesore qe lidhen me identifikimin dhe kontrollin e rrezikut ne një proces prokurimi përfshijnë:

* Identifikimin e rrezikut qe lidhet me operacionet e Prokurimit
* Vlerësimi
* Menaxhimi I Rrezikut: vendos ne reagim ndaj Rrezikut

Ky rend i veprimeve siguron përgjigjet e duhura ne kohen e duhur. Nëse, ne me kohe kemi identifikuar mungesën e kapaciteteve brenda organizatës lidhur me përgatitjen e specifikimit teknik *për shërbimet e vlerësimit te aseteve*, mosnjohjen e kërkesave specifike te këtij tregu, vendosjen e kritereve te duhura, dizajnin e dosjes se tenderit etj., paraqitet nevoja e angazhimit te për konsulentë me qellim te parandalimit te dështimit ne fazat e mëvonshme te procesit. Pra, përgjigjja ndaj rrezikut te identifikuar është angazhimi i konsultës profesionale te fushës se kërkuar.

**1. Prokurimi Publik – Faza e Identifikimit te Nevojave**

Identifikimi i nevojës është hapi fillestar i inicimit te çdo projekti te prokurimit

Ne diagramin e mëposhtëm shfaqet pika fillestare e projektit te prokurimit,-Identifikimi i nevojave dhe paralel me te shfaqet relacioni me fazën e pare te Ciklit te Projektit, te cilësuar si Identifikim i Projektit.

**

**Cilat janë aktivitetet relevante qe iniciohen ne ketë faze?**

Rëndom fillohet me përshkrimin e gjendjes aktuale, sfondit ne te cilin lind projekti, vlerësimi fillestar i nevojës për prokurim, përcaktimi i buxhetit, ekipit e elemente te tjera te fizibilitetit.

Kjo faze përfshinë disa aktivitete qe zhvillohen paralelisht:

* ***Fillimi***
* *Objektivat e projektit (*plotësimi i nevojave te pakënaqura, zbutjen e varfërisë, tejkalimin e pengesave për zhvillim, promovimi i zhvillimit të qëndrueshëm, mjedisor)
* *Vlerësimi (fillo FS:CBA\*,* e drejta për financim, prioriteti …*)*
* ***Dizajni***
* *Përshkrimi i projektit (*Përfituesit, Mënyrat Alternative, procedimi i kërkesave, dhe finalizimi i FS / CBA, cakto Ekzekutivin, dhe PM, përmbledhje mujore operative) ...
* *Qasja e projektit, nevojat e Prokurimit, Vlerësimi i Buxheti, Organizimi i Projektit, Rreziqet e mëdha*
* ***Ekipi i Projektit***

 *Mund te jete,*

* Politik/ Organizativ/Ligjor:
* Rekrutimi jo kompetent / staf të pakualifikuar, numër i madh i stafit / numër i vogël i stafit (dispozitat ligjore, ndërhyrja politike)

Është e rëndësishme të theksohet se vlerësimi duhet të jetë një linjë me mekanizmin e kontrollit të organizatës për të nisur projekte (A e mbështet projekti misionin e organizatës? A lidhet projekti i propozuar me planin strategjik të organizatës / arkitekturës teknike? A ka një burim te fondeve në dispozicion për këtë përpjekje? A e justifikon analiza e projektit koston / përfitimin e fillimit te saj?)

* **Kriteret e Projektit**

Me qellim te identifikimit gjithëpërfshirës te nevojave hartohen kriteret e projektit te cilat shfaqin natyrën e kërkesave qe duhet përmbush, objektivat qe synohen, a është projekti ne harmoni me politikat zhvillimore nacionale, a i plotëson nevojat e komunitetit, me çfarë buxheti/kosto pritet te realizohet, sa pritet te zgjas, cilat janë rreziqet, përparësitë, mundësitë,…a ka ndonjë kërkese me specifike teknike-teknologjike e kritere tjera sipas rastit konkret ( Referoju tabelës se kritereve te zhvilluar nga ” Udhëzuesi i Praktikave me te mira te PP”-



Elementi kyç i verifikimit te këtyre kritereve është vlerësimi dhe matja e tyre, e cila e transformon idenë ne projekt te zbatueshëm.

Ne ketë kontekst vërejmë se ne mesin e kritereve te lartpërmendura është listuar edhe elementi i rrezikut, i cili është objekt me specifik trajtimi ne fazën e identifikimit te nevojave. Me qellim te identifikimit dhe analizës se rrezikut ne ketë faze, na shërben korniza standarde qe i liston dhe shpalos elementet përbërëse te këtyre rreziqeve, te strukturuara ne një tabele me 5 kolona, te cilat përfshijnë kërkesat ne vijim:

***1. Lloji i rrezikut; 2. Përgjegjësia e Shkakut te Rrezikut; 3. Rëndësia e Rrezikut; 4.Pergjegjja ndaj Rrezikut; 5. Detajet & Kundërmasat;***

Me qellim te trajtimit te rrezikut sipas kësaj kornize për secilën nga fazat e projektit, po e sjellim analizën me te detajuar qe i behet rrezikut ne fazën Fillestare të Vlerësimit. Para se gjithash duhet pas parasysh klasifikimin qe me larte ia kemi bere natyrës se rrezikut. Sipas këtij rendi fillohet me aspektet me strategjike ku shikohet vendi i projektit ne prioritetet e strategjisë qeveritare, pranimi i pamjaftueshëm nga akteret vendimmarrës, donatoret, organizatat politike, mjedisor, madje edhe nga komuniteti ne ndonjë rast te dëmtimit te interesave ekonomike , pronësore apo edhe te ambientit(projektet e trajtimit te mbeturinave, prodhimit apo edhe deponimit te materieve te rrezikshme, prodhimi me efekte negative ne ambient, ndotja akustike e tj)

 Te gjitha këto rreziqe siç vërehet nga tabela, burojnë nga qendra te ndryshme përgjegjëse për vendimmarrje qeverisëse, donatore, kontraktuese etj. Me tej, siç shihet ne kolonën 3 , kërkohet vlerësimi i rëndësisë se projektit qe shprehet me humbjen e fondeve, vonesave ne realizim, tejkalimin e shpenzimeve etj., e cila do ta zvogëloj(minimizoje) mundësinë e përgjegjës ndaj rrezikut.

Përfundimisht, sipas kësaj amëze identifikohen edhe masat e mekanizmat kundërveprues ndaj rrezikut te nivelit strategjik duke themeluar mekanizma kontrolli. Promovimi dhe ri konfirmimi i rëndësisë se projektit para qeverise, donatoreve, bankave etj., shpesh ka rol vendimtar ne imponim te projekteve te caktuara. Rrezikut te mungesës se fondeve, kërkohet t’i përgjigjemi me propozime alternative buxheti si partneriteti PP, koncesionet, bashkëfinancimi, kreditë e buta etj.



Është e rëndësishme te përmendet se ne ketë faze te projekteve, ndikimi i prokurimit pothuajse është i pavërejtur dhe kryesisht kufizohet ne diskutime planifikimi, përcaktimi te procedurave eventuale te prokurimeve te ardhshme ose edhe përfshirjeje ne ndonjë projekt ndihmës konsulentë qe lidhet me projekte me kapitale ne te ardhmen. Nuk ka nevojë për të shkuar ne detaje të plota gjatë kësaj faze, specifikimet e detajuara do të mbulohen gjatë fazës se para-tenderimit.

**Shënim**: Ngjashëm me analizën e mësipërme përmes te njëjtës kornize trajtohen edhe rreziqet e *Dizajnit te Projektit* dhe *Ekipit te Projektit*. Për me tepër referojuni materialeve te prezantuara ne Power Point, ku identifikohen shume nga variacionet e aktiviteteve ne menaxhim te rrezikut ne projekte qe lidhen me këto 2 komponentë.

* ***Studim i rastit #3: Menaxhimi i palëve te interesuar/ menaxhimi i Rrezikut***

**Një program e-qeveritar me vlerë prej $ 30 milion përfshin ndër kërkesat e tjera një projekt për zhvillimin dhe krijimin e një sistemi TI për të lehtësuar shërbimet standarde publike dhe transaksionet dhe për të rritur dukshmërinë se bashku me të gjithë harduerin e nevojshëm te TI dhe zhvillimin e kapaciteteve përkatëse.**

**1) Identifiko palët e interesit tuaj në mënyrë ne baze te prioritetit (vetëm Organizata)**

**2) Cilat janë rreziqet? Si do të menaxhoni?**

**3) Diskutim Fakultativ: Çfarë ndodh nëse Programi është në lidhje me "Trajtimin e Mbeturinave të Ngurta" që përfshin projekte për projektimin dhe ndërtimin e impianteve të trajtimit?**

**Koment**

* **Prezantim 7min, Përgatitje: 30min., Prezantim:2x5+2X5 (min.)**
* **Disa standardizime mund të miratohen në kuptimin e kategorisë ...… Përfituesi i projektit**
* **(Përdorues i fundit – Identifikimi i Nevojave), Autoriteti Kontraktues (Autoriteti ligjor për proces te PP)/Pronar i Projektit (truri i projektit dhe përfaqësuesit e përfituesit , Operimi i projektit– Vlerësimi i Nevojave)!, Agjencia zbatuese (gjithashtu mund te jete AK), dhe Agjencia/ Donatori Financues, tjera (Agjencia e Kontrollimit… ): Sidoqoftë, AK/IA është konsideruar edhe në faza të caktuara si pronar projektit. Fig.1.2 e Udhëzuesit te PP**
* **Lehtësuese: Përdor menaxhmentin e grupeve të interesit (Mendelow ')**

**Menaxhimi i rrezikut duhet të përfshijë hapat bazë te shpjeguar në sllajdet e mëparshme p.sh: identifiko, vlerëso dhe menaxho.**

**2. Prokurimi Publik: Faza Para- Tenderimit**

Diagrami ne vijim paraqet fazën e dyte te Ciklit te Prokurimit , te cilësuar si Faza e Para-tenderimit (hijezim me te kuq) dhe relacionin me fazat përkatëse te rrjedhës se PCM (hijezim me te kaltër) te cilat përfshijnë:

* Përgatitjen
* Vlerësimin e Projektit
* Marrëveshja për Negocim dhe Kredi

Meqenëse këto etapa janë shpjeguar gjerësisht me sipër tek pjesa e PCM, nuk është e nevojshme t’i ri trajtojmë prape ne detaje. Fokusi ynë do te jete ne trajtimin e rrjedhës se aktiviteteve qe lidhen me ciklin e prokurimit.

Është e domosdoshme të theksohet se zbatimi i projektit dhe kështu tenderimi (Më saktësisht nënshkrimi i kontratës) nuk mund të fillojnë para marrëveshjes, nënshkrimit, dhe efektivitetit te kredisë. Në njoftimet e BB për Prokurim, pjesa më interesante e njoftimit nëse kredia është nënshkruar apo do të nënshkruhet (*ka marrë / ka aplikuar për / ka ndërmend të aplikojë për të*). Kjo është e zbatueshme edhe për arsye prapavepruese të financimit / para-financimit.



Është e rëndësishme të identifikohet struktura e çështjeve kryesore që do të trajtohen për fazën e para tenderimit, duke vene ne pah rrjedhën e aktiviteteve dhe rreziqeve qe e karakterizojnë ketë faze. Tash vërehet përfshirja me e madhe dhe faktorizimi i elementit te prokurimit ne zhvillimin e projektit.

Çështjet kyçe që do të merren në shqyrtim janë organizuar sipas këtij plani tematik:

1. Përmbajtja e Strategjisë së Prokurimit

2. Bazat e prokurimit në përputhje me objektivat

3. Politika/ Kërkesat e Prokurimit

4. Vlerësimi i tregut: Burimi & Niveli i Konkurrencës

5. Procesi i Prokurimit

6. Ekzaminimi i Marrëveshjeve Kornize

7. Strategjia e Përzgjedhjes dhe Vlerësimit

8. Menaxhimi i Kontratës

9. Specifikat e Shërbimeve / Punëve / Furnizimeve

10. Tjera / Konsiderata te veçanta

**2.1. Përmbajtja e Strategjisë së Prokurimit**

Shume nga çështjet janë shpjeguar me larte, por duhet veçuar se strategjia e prokurimitpërfshin konsideratat strategjike në lidhje me kryerjen e prokurimit p.sh. për blerje te nevojave të veçanta (qasje të detajuar të prokurimit...)

Faktorët kyç të cilat ne duhet të marrin në konsideratë në këtë fazë kanë të bëjnë me:

* Shkalla e ndërlikimit (dhe vlera), risia, dhe pasiguria në lidhje me kërkesën
* Koha e nevojshme për të arritur një rezultat të suksesshëm.
* Përzgjedhja e strategjisë në lidhje me politikat e prokurimit (sociale, mjedisore, të Qeverisë ...)

Ne pajtim me objektivat përshtaten aktivitetet dhe mekanizmat/mjetet (toolkit) zgjidhen veprimet qe duhen ndërmarre ne ketë faze ku përfshihen:

* + *Identifiko burimet më premtuese (blerjet e madhe, lokacioni)*
	+ *Zgjidhni procedurën e duhur dhe të saktë të prokurimit*
	+ *Cakto klauzolat dhe kushtet e duhura te dokumenteve të tenderit dhe kontratës*
	+ *Siguro konkurrencë*
	+ *Cakto kriteret përkatëse të vlerësimit*
	+ *Cakto rekomandimin për dhënien e kontratës (duke pasur parasysh të gjitha avantazhet dhe rreziqet)*
	+ *Dokumentimi i te gjitha detajeve në një mënyrë të auditimit-provës*

Edhe ne ketë faze përdoret e njëjta KL (Korniza Logjike) për trajtimin e rrezikut ne prokurim, përmes te cilës identifikohen rreziqet dhe masat kundërvepruese për parandalimin e tyre:

****

* ***Vendosja e Strategjise se Prokurimit – Vlerësimi i rrezikut dhe Menaxhimi***

**Diskutimi ne grup #2**

**Qeveria ka rënë dakord të caktojë një agjent ndërkombëtar të prokurimit për të menaxhuar zbatimin e një Granti Ndihmës Emergjent për furnizimin me pajisje mjekësore Japoneze dhe furnizime të ndryshme për Shkolla me shërbimet përkatëse.**

**Cilat janë rreziqet e përfshira në përcaktimin e këtij Agjenti te palës se 3-te te Prokurimit në vend të një të prokurimit ne shtëpi?**

**Diskuto grafiken e Menaxhimit të Riskut**

**Koment**

**Prezantimi 3, përgatitja: 10,diskutimi: 10**

**2.2.** **Bazat e prokurimit në përputhje me objektivat**

Kjo teme është trajtuar gjerësisht ne kapitullin mbi principet e prokurimit, por këtu po rikujtojmë se projekti i prokurimit kërkohet te zhvillohet ne harmoni me këto parime:

* Misioni i PP (ofrimi i shërbimeve publike më të mira)
* Parimet e prokurimit (i hapur, transparent, të barabartë / i drejtë ...)
* Arritja e vlerës më të mirë për paratë

**2. 3**. **Politika/ Kërkesat e Prokurimit**

Sipas politikave të caktuara që sigurojnë një përmirësim të vazhdueshëm në të gjitha kategoritë e prokurimit, arritjen e BVM, duke mbajtur llogaridhënie për të gjitha veprimet, promovimi i e-qeverisjes, partneritet me operatorët ekonomik, bashkëpunim për efikasitet kryq funksional - mësimet e nxjerra për *ligje të reja / udhëzime*, të dhëna për furnizuesit / klasifikimi, blerjet e madhe / ekonomitë e shkallës.

**2.4. Vlerësimi i tregut: Burimi & Niveli i Konkurrencës**

Aktivitet shumë i rëndësishëm në këtë fazë është vlerësimi i tregut, i cili

do te trajtohet në dy segmente –analizën e burimeve(të furnizimit) dhe

analizën e nivelit të konkurrencës.

Me qëllim të identifikimit të burimeve të tregut është e nevojshme që të ketë një pasqyrë të fizibilitetit të tregut (teknikisht, financiarisht, funksionalisht dhe afatin kohor).

Është e rëndësishme për të arritur analizimin e aspekteve te cilat përbëhet nga,:

* + Identifikimi i burimeve më premtuese (blerjet e mëdha, vendndodhja)
	+ Aftësia dhe kapaciteti i tregut për të ofruar (përfshirë ekspertiza, dizajni, kontraktuesit, furnizuesit, aftësitë e pakta të ndërtimit, materiale, logjistik: qasje dhe komunikim ...)
	+ Niveli i Konkurrencës: (përfshire. Vlerësimi i monopoleve dhe karteleve; ne teorinë e analizës se tregut është i njohur modeli i rrjetës se merimangës, e cila tregon për lëvizjet alternative te ofertës e kërkesës ne afate me te gjata - shembulli i produkteve bujqësore si dredhëzat, qepet, etj. Kur rritet oferta bien çmimet, kjo nxit rënie te prodhimit e rrjedhimisht edhe te ofertës, mungesa e te cilës ne periudhën e ardhshme nxit rritjen e çmimit, e kështu me radhe përsëritet cikli i baticave e zbaticave ne treg)

**2.4.1 . SWOT Matrica**

Mjeti standard (toolkit) me praktik për segmentin te tregut është SWOT analiza, përmes te cilës identifikohen *Përparësitë, Dobësitë, Kërcënimet dhe Mundësitë e tregut te caktuar.*

 **Shembull:**

Ne vijim, përmes modelit te analizës SWOT te furnizimit me pajisjet mjekësore japoneze, mund te përcillen ecuritë e rreziqeve dhe mundësitë e përgjegjës ndaj tyre ( nuk ka nevoje te komentohen, ngase komentet përkatëse jepen brenda kornizës se SWOT-it )

 **a. Modeli SWOT për Gjeneratorët / Pajisjet Mjekësore Japoneze**

|  |  |
| --- | --- |
| **Përparësitë** * + **S: Cilësia!**
 | **Dobësitë** * + **Çmimi!**
	+ **Pjesët rezerve!**
 |
| **Kërcënimet*** **Kerkese e Larte/Pak furnizues = Marreveshje lokale!**
* **Kursi i këmbimit**
 | **Mundësitë*** **Prodhuesit bashkëpunojnë me furnizuesit lokalë!**
 |

 **b. Si ti menaxhojmë Kërcënimet / Mundësitë e përfshira?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Përparësitë*** **S: Cilësia!**

**(Shumë i besueshëm: përdoret për shërbime kritike)** | **Dobësitë*** + **Çmimi!**

 **(shmangë artikuj jo-standard, kërkesat agregate, rrit sasinë, përdorni lote)*** + **Pjesët Rezerve!**

**(Siguro mbështetje efikase afatgjatë për pajisje kritike\*, përfshijë në kriteret e vlerësimit, përfshijë në kërkesë te përputhshmërisë)** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Kërcënimet*** **Kerkese e Larte/Pak furnizues = Marreveshje lokale!**

**Fillim ndërkombëtare, ofro kohë të mjaftueshme për ofertim, lehtëso kriteret e kualifikimit për anëtarët e rinj*** **Kursi i këmbimit**

**përshtatu për luhatje (ndarja buxhetore, kushtet e kontratës)**  | **Mundësitë*** **Prodhuesit** **bashkëpunojnë me furnizuesit lokalë!**

**Kërkesa për agjentët / përfaqësuesit lokalë të caktuar për mbështetje të mundshme afatgjate (të përfshirë në kërkesën përputhshmërisë)** |

**Në këtë fazë ne duhet të marrin parasysh dy faktorë:**

* Kriteret e vlerësimit: Çmimi i kohës së gjatë te dërgesës nga Japonia do kushtojë kohë d.m.th kosto
* Pajtueshmëria: Fletë-specifikimet, kualifikimi dhe plotësimi thelbësor i kërkesave

 **2.4.2. Rreziku i Furnizimit - Blerja Portofoli: Kraljic'1983**

Peter Kraljic (1983) paraqiti një qasje gjithëpërfshirëse të portofolit si një mjet për blerësit profesional. Me ndihmën e matricës se portofolit, blerësit profesional mund të përmirësojnë përdorimin e aftësive të furnizueseve te ndryshëm dhe në këtë mënyrë të menaxhojnë në mënyrë efektive furnizuesit. Aktualisht, matrica e Kraljic përdoret gjerësisht nga blerës profesionistë. Sidomos në Evropën Perëndimore qasja Kraljic ka marrë njohjen në shkallë të gjerë dhe ka arritur një shkallë në rritje të miratimit.

Qëllimi kryesor i qasjes Kraljic është për të identifikuar artikujt strategjik. Kraljic Matrica e dytë fokusohet në këtë kategori. Kjo matricë tregon pozicionin relativ të fuqisë se kompanisë në tregjet e furnizimit përkatës. Tri strategjitë e përgjithshme të blerjes dallohen, në varësi të peshës te fuqisë së marrëdhënies te blerësit - furnizuesit: shfrytëzim (në rastin e dominimit te blerësit), bilanci (në rast të një marrëdhënie të balancuar), dhe diversifikuar (në rast të dominimit te furnizuesit).

 Matrica e Portfolio Kraljic

|  |  |
| --- | --- |
| c. Vështirë për të siguruar Furnizim / kosto të ulët **“Bottleneck Items”**  **“Njësite Penguese”** | d. Vështirë për të siguruar Furnizim / kosto të lartë**"Produktet Strategjike"** |
| a. Lehtë për të siguruar Furnizim / kosto të ulët “**Produkte rutine"** | b. Lehtë për të siguruar Furnizim / kosto të lartë  “**Leverage Products”**  **“Produkte te fuqisë”** |

**Comment:**

**Produktet penguese** kane një ndikim të moderuar në rezultatet financiare të një firme, megjithatë, ata janë të prekshme në lidhje me furnizimin e tyre. Furnizuesit kanë një pozitë dominuese të fuqisë për këto produkte (Kempeners & van Weele, 1997). Prandaj, strategjia e blerjes është e fokusuar kryesisht në sigurimin e furnizimit, nëse është e nevojshme edhe me kosto shtesë. Mbajtja e rezervave shtesë të materialeve në fjalë ose zhvillimin e marrëveshjeve me me furnizuesit janë shembuj të kësaj strategjie. Firmat mund të bëjnë një analizë të rrezikut për të përcaktuar produktet më të rëndësishme penguese dhe pasojat e tyre. Planifikimit e paparashikuara mund të jenë një mundësi për t'u marrë me situata të papritura të këqija. Pasi qe blerësit dhe furnizuesit nuk janë shumë te përfshirë në marrëdhënie, ndërvarësia totale në këtë sektor pritet të jetë më e ulët se në sektor strategjik.

**Produktet strategjike** paraqesin një vlerë të konsiderueshme për organizatën në aspektin e një ndikimi të madh mbi fitimin dhe një rrezik të lartë të furnizimit. Shembuj janë motorët dhe ndërruesit e shpejtësive për prodhuesit e automobilave, turbinat për industrinë kimike dhe pajisje ambalazhimi për birrari. Shpesh produktet strategjike mund të blihen vetëm nga një furnizues (burim i vetëm), duke shkaktuar një rrezik të rëndësishëm të furnizimit. Në mënyrë që të kundërpeshojë këtë rrezik, firmat do të synojnë ne ndërtimin e një marrëdhënie partneriteti me furnizuesit e saj (Elliott-Shircore & Steele, 1985). Besimi dhe angazhimi i ndërsjellët që vjen me marrëdhëniet e intensifikuara ka gjasa për të zvogëluar rrezikun e furnizimit në minimum. Një bashkëpunim i ngushtë dhe i qëndrueshëm me furnizuesit do të çojë në përmirësimin e cilësisë së produktit, besueshmërisë se dorëzimit, afateve kryesore, zhvillimit te produktit, projektimit të produktit, dhe kjo do të çojë në uljen e kostos (Hadeler & Evans, 1994; Tuten & Urban, 2001). Kjo situatë mund të karakterizohet si një me fuqi të balancuar. Blerësit dhe furnizuesit janë të dy shumë të përfshirë në partneritet, prandaj varësia reciproke pritet të jetë e lartë. Ndërvarësia totale është gjithashtu e lartë, si dhe, pasi marrëdhënia është shumë intensive.

**Produktet jo-kritike** zakonisht kanë një vlerë të vogël për njësi. Shumë furnizues alternative mund të gjenden për këto produkte. Nga një pikë blerëse, këto objekte shkaktojnë vetëm disa problemeve teknike ose komerciale. Si një rregull produktet rutine kërkojnë 80% të kohës se departamentit te blerjes, ndërsa shpesh përfaqësojnë më pak se 20% të qarkullimit të blerjes. Ideja kryesore është që të rrisë fuqinë blerëse me standardizimin dhe lidhjen e blerjes së kërkesave. Karakteri rutinë i transaksionit do të thotë se varësia e ndërsjellë në mes të blerësit dhe furnizuesit është i balancuar. Ndërvarësia e përgjithshme është e ulët, pasi varësia e blerësit dhe varësia e furnizuesit dyja do të jenë mjaft i ulët.

**Në përgjithësi produktet e fuqisë** mund të merret nga furnizues te ndryshëm. Këto produkte paraqesin një pjesë relativisht të madhe të çmimit të produktit përfundimtar të kostos në kombinim me një rrezik relativisht të ulët të furnizimit. Si pasojë, ky segment dominohet nga blerësi. Blerësi ka mundësi të shumta dhe stimuj për negociata, pasi që përqindje te vogël te kursimeve te kostos zakonisht përfshijnë shuma të mëdha parash. Në të njëjtën kohë rreziku i furnizimit është minimal. Këto karakteristika justifikojnë një qasje agresive në tregun e furnizimit. Shpesh, ndjekjet një strategji e blerjes në bazë të parimeve të ofrimit konkurrues. Pasi qe furnizuesit dhe produktet janë të këmbyeshme, nuk ka nevojë për kontrata afatgjata për furnizime.

**Burimi:** *M.C.J. Canie, C.J. Gelderman "Menaxhimi Industrial i Marketingut" 36 (2007), Elsevier, Universiteti i hapur i Holandës.*

**Shënim**: Ngjashëm me modelet e mësipërme te aplikimit te KL trajtohen edhe rreziqet qe lidhen me *Vlerësimin e Tregut* . Për me tepër referojuni materialeve te prezantuara ne Power Point, ku identifikohen shume nga variacionet e aktiviteteve ne menaxhim te rrezikut qe lidhen me vlerësimin e tregut dhe përgjigjet përkatëse ndaj tyre sipas te njëjtës skeme – **Lloji i Rrezikut\* Përgjegjësia e Shkakut te Rrezikut \* Rëndësia e Rrezikut\* Reagimi ndaj Rrezikut \* Detajet & Matjet.**

***Studimi i rastit #4:***

**Vleresimi i Tregut – Vleresimi dhe Menaxhimi i kategorive te rrezikut te Prokurimit**

***Grupi Punues***

***Identifiko rreziqet e lidhura me çdo kategori te Prokurimit (sipas blerjes Portofoli te Kraljic) dhe reagimet e propozuara ndaj rrezikut.***

**Koment**

***Prezantim: 3min, Pergatitja:10, Prezantim: 20, Diskutim:5min***

**Rasti ka për qëllim të identifikoj rrezikun e lidhur me secilën kategori të prokurimit dhe prandaj çdo administratë me linjën e saj të specialitetit si OMSAR kryesisht për TI, CDR për punë ... Kjo do të ndihmojë ne grumbullimin e informacioneve nga pjesëmarrësit dhe do të ofrojë zgjidhje për secilin grup, duke përfaqësuar reagimin e sugjeruar për administrim te specializuar.**

**2.5. Procesi i Prokurimit**

Më tej, në këtë fazë të vlerësimit duhet të shihen mundësitë e rreziqeve parandaluese që kërcënojnë procesin e prokurimit. Reagimet e Menaxhmentit ndaj këtyre rreziqeve kryesisht përbëhen nga:

* + Zgjidhni procedurën e duhur dhe të saktë të prokurimit (te hapur ose të kufizuar) për të arritur VFM në kohën e nevojshme (Koha, Buxheti, Cilësia) – ne mënyrë efikase dhe efektive;
	+ Emërto Ekipin e Prokurimit dhe personelin për të gjithë procesin (përfshirë komisionet e vlerësimit)
	+ Cakto Përgjegjësitë (finalizo RAM)

Pikat e identifikuara me sipër vlerësojmë se nuk kërkojnë ndonjë shpjegim me detaj ngase përfshijnë tema te përgjithshme qe janë trajtuar shume ne pjesët e këtij materiali.

Megjithatë, këtu ne do të nxjerrim në pah efektet e zgjedhjes se metodës jo standarde te prokurimit - kontraktimin e drejtpërdrejtë. Kjo do të përfshijë edhe shkëputjen e prokurimit nga vendimet strategjike;

Ose p.sh, si do te mund te angazhohej konsulta ne prokurim ne kontekstin e Kosovës kur kjo shpesh nënkupton zhvillimin e procedurës se posaçme prokuruese për ta mundësuar përfshirjen e konsultës ne cilëndo nga fazat e procesit te prokurimit ne zhvillim.

***2.*6.Ekzaminimi i Marrëveshjeve Kornize:**

Ne ketë kontekst, duhet trajtuar edhe mundësinë e aplikimit te kontratave kornize, përmes te cilave krijohen avantazhe te shumta ne efikasitet e efektivitet te prokurimit ne një entitet.

Prandaj, është e rëndësishme të marrim në konsideratë mundësinë për të përdorur Marrëveshjet Kornize, veçanërisht për:

* + mirëmbajtjen specialiste te ndërtimit, shenjat rrugore, centralet dhe pajisjet, shërbimet bankare ... ose
	+ Shërbimet për Konsulent, Marketing, Harduerin & Softuerin Kompjuterik, Printimin, Shërbimet Ligjore....ose
	+ Punët e Vogla/ Te Mëdha

Qëllimi është për të verifikuar mundësinë për të përfituar nga ndonjë marrëveshje e prokurimit të efikasitetit të lartë dhe për të shmangur vonesat dhe transaksionet e gjata joefikase të prokurimit për të marrë kërkesat. Kjo gjithashtu do të përfshijë vazhdimin e një kontrate ekzistuese, ndryshimin e kontratës ekzistuese, natyrisht brenda procedurave ligjore të pranueshme – d.m.th kontratë me pëlqim të dyanshëm dhe kështu ... Ky është një hap i domosdoshëm para fillimit të marrëveshjes për procesin e gjatë te tenderit të hapur. Shumë nga Donatorët mbajnë një marrëveshje kornizë me një rreth të konsulentëve për të kapërcyer çdo kërkesë urgjente. UNDP-ja gjithashtu miraton grupin e ekspertëve.

 Përparësitë më të rëndësishme të FA janë:

* + VFM-ja pa nivelin e zakonshëm lidhur me burokracinë;
	+ ushtrimin e tenderimit te vetëm gjate jetëgjatësisë se marrëveshjes;
	+ një reduktim në përpjekjet administrative dhe kostos për autoritetin kontraktues;
	+ reduktimin ose shmangien e aksioneve që mbajnë mallra dhe duke ulur kohen për mirëmbajtjen e pajisjeve dhe riparimet;

**2.7. Strategjia e Përzgjedhjes dhe Vlerësimit**

Ne ketë faze veçanërisht duhet konsideruar themelin e çdo procesi prokurimi – përcaktimin e mire te specifikimit teknik. Përshkrimi i gabuar i parametrave teknike, shpesh e rrezikon procesin ne fazat e mëvonshme, ose te paktën parashtron nevojën e plotësimit te dosjes pas kërkesave për sqarime shtese ose nxit operatoret te ankohen ne ndonjë element qe operatoret e konsiderojnë te orientuar ndaj ndonjë konkurrenti te caktuar.

Përzgjedhja e gabuar e strategjisë se vlerësimit, vendosja e gabuar e kërkesave e kritereve te vlerësimit, aplikimi i pavend i nen kritereve qe përfshihen ne MEAT, komisionet me kapacitete te pamjaftueshme profesionale etj., janë faktorë qe paraqesin kërcenim latent për procesin e prokurimit.

Është rëndësishme qe gjate hartimit te specifikimeve teknike, për t’i ikur favorizimit te ndonjë marke a tregu te caktuar, zakonisht caktohet niveli minimal i parametrave qe shfaqin dimensionet, kapacitetin teknik, punën, peshën e karakteristikat tjera me relevante.

Veçanërisht duhet pas kujdes çështjet si,

* Zgjedhja e Kontraktuesit me te përshtatshëm i cili ofron zgjedhjen me te mire që plotëson nevojat e **përzgjedhjes cilësore** *të kandidatëve* *të tilla si:*
	+ 1. gjendja personale e kandidatit ose tenderuesit (kriter përjashtimi) \*
	+ 2. përshtatshmëria e kandidateve ose tenderuesve për të ndjekur aktivitetin profesional (kriteri përjashtimi)
	+ 3. gjendjen ekonomike dhe financiare e kandidatit ose tenderuesit
	+ 4. aftësia teknike dhe / ose profesionale e kandidatit ose tenderuesit
* Zgjidhni kontraktuesin më të përshtatshëm i cili ofron zgjidhjen më të mirë që plotëson nevojat:
	+ Çmimi me i mire (MEAT): raportin me te mire cilësi/çmim “PRAG 2016”
		- Çmimi
		- Cilësia
		- Karakteristikat estetike dhe funksionale
		- Efikasitet
		- Shërbimet pas shitjes
		- Asistenca teknike
		- Data e dorëzimit
		- Puna mjedisore
		- Kosto e ciklit te jetëgjatësisë, etj.
	+ Çmimi me i ulet
* Personeli i Ekipit te Vlerësimit

 *Anëtaret.* *Përcaktimi i kualifikimeve të kërkuara - përgjegjësitë e anëtarëve te ekipit te vlerësimit.*

Disa nga rreziqet qe u përshkruan me larte nuk lidhen direkt me fazën e para tenderimit, por mos shqyrtimi i tyre ne fazat fillestare mund te shkaktoje pengesa ne rrjedhat e mëvonshme te procesit.

**2.8. Menaxhimi i Kontratës**

Menaxhimi i kontratës është faza e cila sintetizon angazhimet ne procesin e para tenderimit. Sipas legjislacionit te prokurimit ne Kosove, kjo faze fillon me nënshkrimin e kontratës dhe vazhdon deri ne kalimin e periudhës se gradacioneve. Megjithatë, shikuar ne kontekst me te gjere menaxhimi i kontratës fillonshume përpara momentit te nënshkrimit. Nëse i referohemi Diagramit te Demingut , i cili ne mënyre brilante e përshkruan ciklin e aktiviteteve kryesore te sintetizuar ne 4 veprime qe duhet pas parasysh ne zbatim te çdo projekti: **Plan-Do-Check-Act (PDCA, 1950)**, aktivitete këto te cilat ndihmojnë ne matjen e punës.

Shpjegimi kryesor qe ai u jep autori këtyre veprimeve sipas fazave përfshinë:

**“ Planifiko’** përfshin fazën e para nënshkrimit të

 kontratës

 **‘Beje’** , u referohet aktiviteteve të palëve në zbatim

 të kontratës në tërë kohëzgjatjen e saj

‘**Kontrollo’** në kontekst të prokurimit nënkupton

 monitorimin dhe kontrollimin e punes

‘**Vepro’** nënkupton aktivitetet e nevojshme për t’ia siguruar kthimin e ndonjë nga

 parametrat që ka lëviz nga objektivat/kërkesat fillestare .

Ne praktike, shpesh ndodhe qe zyrtarët e prokurimit te jene të kujdesshëm në ‘*planifikim’*, por pastaj i lënë OE –t ta ‘*kryejnë*’ kontratën vetvetiu, harrojnë ta ‘*kontrollojnë*’ dhe në fund harrojnë të ‘*veprojnë*’ !.

Kur operatorët ekonomikë kuptojnë që personat nga autoriteti kontraktues nuk po mbikëqyrin progresin e tyre, ata mund të bëhen të pakujdesshëm dhe furnizimi do të jetë më pak se i pranueshëm, ose ata mund të krijojnë dhe kërkojnë ndryshime për pozicione që tashmë janë pjesë e kontratës, duke sjellë kështu kosto shtesë për autoritetin kontraktues.

Prandaj, është e nevojshme qe proceset e përshkruara me sipër te menaxhohen ne vazhdimësi ne intensitetin dhe qëndrueshmërinë e nevojshme përgjatë tere ciklit te prokurimit deri ne përmbyllje te kontratës.

*Është e rëndësishme ti marrim parasysh disa pyetje të rëndësishme në këtë fazë:*

* + *Çfarë është duke u përpjekur për të bërë kontrata?*
	+ *Çfarë lloji i kontratës duhet të lëshohet?*

(menaxhimin e ofrimit të shërbimeve, menaxhimin e marrëdhënieve dhe administrimin e kontratës.)

*• Për sa kohë duhet të vazhdojë kontrata?*

*• Çfarë lloji i mekanizmave të pagesës duhet të vihet në vend?*

*• Si mund të negociohen variacionet në kontratë?*

*• Çfarë lloje të marrëveshjeve komerciale janë në dispozicion?*

Në sistemin e prokurimit në Kosovë, Ligji Nr.04/L-042 i PP, i jep rëndësi të veçantë menaxhimit të kontratës. Kjo çështje rregullohet ne Pjese IV te ligjit, ku përcaktohen bartësit, autorizimet dhe instrumentet për zbatim te kontratës. Formalisht përgjegjësitë e zbatimit te kontrates kalohen tek menaxheri i projektit, përkatësisht ekipi menaxhues, por përgjegjësia e monitorimit bie tek Zyrtari i Prokurimit si nënshkrues i kontratës.

Për të siguruar përmbushjen e duhur të kontratës duhet qe te sigurohemi për një menaxhim ne këto aspekte:

* + - Koha për kompletim/dërgese/shërbim
		- Testet në kompletim, certifikatat e pranimit te dërgesës
		- Verifikimi - certifikatat e marrjes përsipër
		- Testet pas kompletimit/ Certifikatat pas pranimit dhe dokumentacioni përcjellës
		- Periudha e lajmërimit të defekteve dhe eliminimi
		- Certifikata për përmbushje/skadimi i gatancionit
		- Pagesa në bazë te furnizimeve , punëve dhe shërbimeve
		- Penalet/Përfitimet

Është e domosdoshme qe veçanërisht tek kontratat afatgjate, te kujdesemi për përcjelljen e aftësisë teknike e financiare te kontraktuesit për ta përmbush kontratën ne tere kohëzgjatjen e saj.

Edhe ne ketë faze është tejet e rëndësishme te përdoret Korniza Logjike standarde për identifikim e rreziqeve ne menaxhim te kontratës. Përmes saj, identifikohen llojet e rreziqeve dhe përgjigjët përkatëse ndaj tyre. Për t’i ik përsëritjes se materialeve, këto rreziqe trajtohen tek pjesa e prezantimit ne disa skema, sipas secilit rrezik te identifikuar ne ketë faze (*Referoju materialit ne Power Point*).

**2.9. Specifikat e Shërbimeve / Punëve / Furnizimeve**

Në mesin e disa llojeve të rreziqeve mund të përmenden:

* + - * Specifikimet/ projektimet joadekuate
			* Specifikimet te orientuara ( te njëanshme) Kufizuese
			* Nënvlerësimi i Buxhetit
			* Mashtrim/ Korrupsion/ Konflikt i Interesit/ Konfidencialiteti ( rrjedhën e informatave....)
		- Falsifikimi i fakteve : p.sh. duke pohuar ndihme te vetëm dhe kontraktim direkt, ndërsa ka konkurrencë!
		- Ndarja e kërkesës dhe lëvizje e blerjes nga fuqia ne rutinë për të anashkaluar pragun dhe angazhuar “furnizuesin" e preferuar
		- Shmangja e planifikimit, vonim i kërkesave.....duke u lenë për blerje emergjente dhe kontraktim te drejtpërdrejtë!
* Teknologjia e re, aplikacione të reja.

Te gjitha rreziqet e lartpërmendura, po ashtu i nënshtrohen trajtimit sipas 5 elementeve përbërëse te KL.

**2. 10.Tjera / Konsiderata te veçanta**

Çdo projekt, krahas vlerësimit gjate procesit, i nënshtrohet vlerësimit përfundimtar, i cili cilësohet si faza përmbyllëse e projektit.

Ka disa tregues kryesorë të cilët janë të përcaktuar zakonisht gjatë fazës së planifikimit për të monitoruar ecurinë e zbatimit dhe për të vlerësuar punën kundrejt objektivave të paracaktuara *"Udhëzuesi i Praktikave me te mira te PP ", p.sh .:*

* + Efikasiteti (i procesit konkurrues, i procesit të brendshëm ...)
	+ Ekonomi (reduktimin e kostos, kursimet ...)
	+ Menaxhimi i Furnizuesit (furnizuesit e rinj, niveli i shërbimit)

Është evidente se vlerësimi kryhet gjithnjë ne raport me objektivat e planifikuara. Planifikimi është një gur themeli thelbësor i Menaxhimit të Prokurimeve dhe zbatimit te suksesshëm te projektit. Gjithashtu, edhe pse Planifikimi fillon gjatë fazës se Identifikimit te Nevojave, nuk finalizohet në një version zyrtar të parë deri sa të gjitha hapat e mëparshëm (I-IX) janë përfunduar.

Pra kjo faze, nënkupton kthimin ne zanafillën e projektit, për te matur , krahasuar dhe verifikuar rezultat e arritura ne projektin e prokurimit.

Vete faza para tenderuese identifikohet me procesin e planifikimit, përkatësisht përfshin nen aktivitetet si:

* Planifikimi:
	+ Ka objektiva strategjike në hartimin e një plan (nivel të lartë)
	+ kërkesat e ndryshme imponojnë nivele të ndryshme të planifikimit dhe të dhënat do të jenë të përshtatshme për situata të ndryshme (një projekt i investimet të veçantë në infrastrukturë, një projekt të sektorit social, një pajisje Inxhinieri e Mbyllur; mobile zyre ...)
* Plani për procesin e prokurimit dhe koha e marre në çdo fazë
	+ Përcakto kur duhet te iniciohet çdo kërkesë
	+ Përcakto kohen administrative
	+ Cakto kohen e ofertuesit
	+ Konsidero kohen e afatit ligjor
	+ Finalizo orarin
* Përditëso me progres:
* përditëso për të krahasuar punën me të aktivitetet e planifikuara dhe për të bërë ndryshime në plan nëse është e nevojshme:
* në qoftë se ndodh shkarje në dhënien (dhe / ose ekzekutimin) e një kontrate të madhe, ajo mund të kërkojë ri programimin e shpërblimeve të tjera të ngjashme të kontratës dhe të dërgesave

Gjithashtu, është e rëndësishme që të theksohet se ka disa koncepte rreth pranimit te publikimit te një planit të prokurimit të plotë (megjithatë praktikat më të mira ndërkombëtare bëjnë thirrje për të fshehur të dhënat dhe dhënien e buxhetit për projekt dhe jo për kontratë).

Pasojat më të zakonshme të keq-planifikimit janë:

* Vonesa në zbatimin e planeve të punës të organizatës
* Specifikimet e dobëta dhe identifikimet e pasakta të nevojat
* Prokurimet e padëshiruara emergjente
* Prokurimet e përsëritura / te pjesshme
* Shpërndarja joefikas i burimeve (njerëzore, monetare, etj.)
* Metodat dhe procedurat e gabuara të prokurimit
* Mungesat dhe largimet e aksioneve.

Njëjte sikur ne fazat tjera edhe këtu gjen aplikim KL si mjet për identifikim te këtyre rreziqeve , peshimit te tyre dhe identifikimit te përgjigjeve me optimale për minimizimin e tyre.

*Vlerësimi i Rrezikut & Menaxhimet –* Diskutime ne grup#3

*Fillimi i Procesit te Tenderimit*

Në një përpjekje për rimëkëmbjen e kohës se humbur gjatë miratimit të Granteve / Kredive, departamenti i prokurimit, me miratimin e Njësisë së Menaxhimit të Projektit, ka vendosur të nisë procesin e tenderimit për disa ofertave para përfundimit të kredisë.

 (Kjo nuk është domosdoshmërisht në lidhje me ndonjë financim retro-aktiv ose marrëveshje kontraktuese paraprake.)

A është kjo e mundur dhe si?

Cilat janë rreziqet e përfshira në nisjen e këtij procesi të prokurimit?

Nëse është e aplikueshme, si të menaxhohen këto rreziqe?

**Koment**

Prezantimi 5, përgatitja: 15, diskutimi: 15

***Studimi i rastit #5:***

***Procesi i prokurimit - Caktimi i Përgjegjësisë Matrica (RAM)***

**Grupi Punues**

**Kur fillon te zhvillohet RAM?**

**Kur duhet të finalizohet dhe të miratohet?**

**Cilat janë problemet me të cilat ballafaqohet?**

**Përshkruani një Parim të Prokurimit që është prekur nga rreziku i mos ndarjes së përgjegjësive? \***

**Projekto dhe skico matricën e përgjegjësive e cila mendoni se është me e përshtatshme për organizatën tuaj?**

**A mund ta standardizoni dhe ta promovoni ne nivel kombëtar?**

**Koment**

**Ky është një grup punues.**

**Grupet duhet të jenë të përbërë nga oficerë nga administratat e ndryshme të nivelit të ndryshëm te larte, me rreth 50% të një Administrate.**

**Grupeve do të ftohen në Kursin 2 dhe pastaj Kursin 3 për të rindërtuar gjetjet e tyre në përputhje me rrethanat.**