

Nr. ark. 2-16-2663/1  
Data: 17.09.2025



**Republika e Maqedonisë së Veriut**  
**Ministria e Mbrojtjes**

**ANALIZA**  
**E ZBATIMIT TË PLANIT TË**  
**INTEGRITETIT 2021 – 2024**

# Përmbajtja

---

Hyrje.....	3
Zhvillimi i Planit të Integritetit 2021 - 2024.....	3
Metodologjia .....	4
Definicionet .....	5
Gjetjet.....	6
Rëndësia .....	6
Efektive .....	12
Efikasiteti .....	16
Ndikimi .....	18
Qëndrueshmëria.....	20
Mësimet e nxjerra.....	21
Rekomandime.....	22
Rekomandime në lidhje me procesin e prodhimit.....	22

Rekomandime në lidhje me vlerësimin kontekstual të planit të ri .....	
.....23	
Rekomandime në lidhje me fokusin sektorial dhe vlerësimin e rrezikut të korrupsionit.....	
.....24	
Rekomandime në lidhje me përkufizimin e aktiviteteve / matrices .....	
.....25	

## **Shkurtesat**

---

- | MM – Ministria e Mbrojtjes e Republikës së Maqedonisë së Veriut
- | CIDS – Qendra e Integritetit të Sektorit të Mbrojtjes Norvegjeze
- | OKB – Organizata e Kombeve të Bashkuara
- | NATO - Organizata e Traktatit të Atlantikut të Veriut
- | BE – Bashkimi Evropian
- | BI (Building Integrity) – Politika e Ndërtimit të Integritetit të NATO-s
- | OECD – Organizata për bashkëpunim ekonomik dhe zhvillim
- | KSHPK – Komisioni shtetëror për parandalimin e korrupsionit
- | RSM – Rishikimi Strategjik i Mbrojtjes
- | PAZHAM – Plani afatgjatë për zhvillimin e aftësive mbrojtëse 2023 – 2032

## Hyrje

---

Ministria e Mbrojtjes ka finalizuar zbatimin e Planit të Integritetit 2021–2024, i cili përfaqëson gjeneratën e dytë të një dokumenti të tillë strategjik, pas Planit të parë të Integritetit 2016–2019. Në pritje të përgatitjeve për zhvillimin e Planit të ri të Integritetit 2026–2029, Ministria e Mbrojtjes (në tekstin e mëtejshëm: Ministria) ka ndërmarrë një vlerësim gjithëpërfshirës të nivelit të zbatimit të aktiviteteve të parashikuara nga Plani i Integritetit 2021–2024, analiza dhe gjetjet e të cilit përmbahen në këtë raport vlerësimi.

Kjo analizë është një instrument thelbësor për vlerësimin e efektivitetit të politikave të zbatuara dhe për të orientuar zhvillimin e ardhshëm, që synon arritjen e një niveli më të lartë të integritetit institucional në Ministri.

Në periudhën qershor-gusht 2025, u krye një analizë gjithëpërfshirëse e zbatimit të Planit të Integritetit 2021–2024, me qëllim përcaktimin e shkallës së realizimit, rezultateve të arritura dhe sfidave kryesore. U identifikuan fushat që kërkonin masa dhe përmirësime shtesë, si dhe u nxorën përfundime dhe u formuluan rekomandime për forcimin e mëtejshëm të politikave dhe praktikave strategjike në fushën e integritetit, me theks në sektorin e mbrojtjes.

Analiza mundësoi një vlerësim të plotë të rezultateve deri më tani, duke krijuar një bazë për planifikimin e aktiviteteve të ardhshme që synojnë forcimin e transparencës, llogaridhënies dhe profesionalizmit. Kjo analizë formon bazën për Planin e ri të Integritetit 2026–2029, duke siguruar vazhdimësi, forcim institucional dhe zhvillim të mëtejshëm të mekanizmave të integritetit në sektorin e mbrojtjes.

### **Zhvillimi i planit të integritetit të Ministrisë së Mbrojtjes 2021–2024**

Plani i Integritetit 2021–2024 është një dokument strategjik dhe udhërrëfyes për Ministrinë, që synon identifikimin, parandalimin dhe zvogëlimin e rreziqeve të korrupsionit, si dhe krijimin e një sistemi të qëndrueshëm për promovimin e integritetit institucional dhe personal të punonjësve në sektorin e mbrojtjes.

I zhvilluar nëpërmjet një procesi gjithëpërfshirës dhe sistematik nga Grupi i Punës i Planit të Integritetit të Ministrisë së Mbrojtjes, me mbështetjen e Qendrës Norvegjeze për Integritetin e Mbrojtjes (CIDS), Plani përcakton gjashtë objektiva strategjike dhe 38 aktivitete në fusha kyçe:

- Menaxhimi i burimeve njerëzore.
- Konflikti i interesit.
- Misionet dhe operacionet ndërkombëtare.
- Prokurimi publik.
- Menaxhimi i pasurisë së luajtshme dhe të paluajtshme.
- Kontrolli dhe mbikëqyrja e brendshme.

Aktivitetet janë zhvilluar me saktësi me tregues të qartë, afate, struktura përgjegjëse dhe burime të nevojshme. Njëkohësisht, është krijuar një sistem i veçantë monitorimi i aksesueshëm publikisht, me qëllim monitorimin sistematik dhe informimin publik rreth aktiviteteve të zbatuara dhe rezultateve të arritura.

Plani ofron një bazë për forcimin e transparencës, llogaridhënies dhe standardeve etike, duke ndërtuar njëkohësisht besimin me publikun dhe partnerët ndërkombëtarë, në përputhje me vlerat e integritetit euroatlantik dhe parimet e qeverisjes së mirë në sektorin e mbrojtjes.

### 1. Metodologjia

---

Ministria, me mbështetjen teknike të CIDS, nisi këtë proces të **Analizës së Zbatimit të Planit të Integritetit 2021–2024 në vitin 2025**.

Kjo analizë është pjesë e aktiviteteve të përbashkëta të Ministrisë dhe CIDS-it, të cilat u zbatuan në kuadër të Projektit të Mbështetjes Teknike, që synon forcimin e integritetit në Ministri dhe në Armatë. Bashkëpunimi bazohet në angazhimin strategjik për të adresuar nevojat e identifikuara institucionale dhe për të çuar përpara proceset e reformës për të krijuar struktura efektive dhe praktika të qëndrueshme të integritetit në sektorin e mbrojtjes.

Qasja metodologjike monitoron zbatimin e Planit të Integritetit 2021–2024 në tre nivele të ndërlidhura:

1. Statusi i aktiviteteve.
2. Rezultatet e arritura (outputs).
3. Efektet e arritura (outcomes).

Kjo qasje lejon një vlerësim të përgjithshëm përmes:

- a. verifikimi i nivelit të zbatimit të aktiviteteve të planifikuara;
- b. identifikimin e rezultateve specifike që rezultojnë nga zbatimi i tyre;
- c. analiza e efekteve të arritura si pasojë e drejtpërdrejtë e aktiviteteve të zbatuara dhe rezultateve të fituara.

Të tre këto aspekte janë integruar në procesin e vlerësimit, në përputhje me qasjen e strukturuar "hap pas hapi" që vijon në seksionin tjetër.

Matrica e rezultateve të aktiviteteve është bashkëngjitur këtij raporti.

## 2. Definicionet

---

- Brenda kuadrit të analizës, dallimi midis rezultatit (output) dhe rezultatit (outcome) është një aspekt kyç për monitorimin e saktë të zbatimit dhe efekteve të tij.
- **Rezultati i daljes (Output)** përfaqëson një produkt specifik ose rezultat material të aktivitetit të kryer. Kjo përfshin: rregullore të zhvilluara, trajnime të kryera, njoftime për shtyp të publikuara, faqe interneti funksionale dhe të ngjashme.
- **Rezultati (Outcome)** përfaqëson një ndryshim ose efekt real që rezulton nga rezultati i daljes. Kjo mund të jetë: rritje e ndërgjegjësimit për transparencën, përmirësim i vendimmarrjes në njësitë organizative, shërbime të përmirësuara, një fushë më e gjerë trajnimi, qasje më e lehtë në informacion dhe infrastrukturë, rritje e transparencës në raportimin e abuzimeve ose forcim i kapaciteteve për zbatimin e Planit.

Ky dallim lejon një vlerësim më të thellë, jo vetëm të asaj që është bërë, por edhe të ndikimit që ka në sistemin e integritetit në sektorin e mbrojtjes.

## 3. Gjetjet

---

### 3.1 Rëndësia

Aktivitetet e përcaktuara në Planin e Integritetit 2021–2024 janë plotësisht në përputhje me vizionin e tij – për të forcuar kulturën e integritetit dhe për të krijuar një sektor mbrojtës transparent, efikas dhe elastik, të aftë për të adresuar rreziqet e korrupsionit dhe për të mbështetur qëllimet strategjike të Ministrisë dhe Armatës. Si një dokument strategjik gjithëpërfshirës, Plani përfaqëson një bazë për reforma afatgjata dhe strukturore, me potencialin për të transformuar rrënjësisht kulturën institucionale.

Një total prej 38 aktiviteteve janë të shpërndara brenda gjashtë objektivave strategjikë, ku secili objektivi përqendrohet në aspekte thelbësore të funksionimit të sektorit të mbrojtjes dhe përfaqëson një lidhje logjike në realizimin e vizionit të Planit (siç ilustron Figura 1):

### **Objektivi 1: Përmirësimi i efektivitetit të sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore**

Ky qëllim përfaqëson nevojën për profesionalizim, llogaridhënie dhe transparencë në procesin e menaxhimit të burimeve njerëzore. Trembëdhjetë aktivitete (aktivitetet 1 deri në 13) synojnë zhvillimin e një sistematizimi të vendeve të punës, identifikimin e funksioneve të ndjeshme ndaj rreziqeve të korrupsionit, integrimin e konceptit të integritetit në procesin e arsimit dhe trajnimit, përditësimin e procedurave të brendshme dhe krijimin e trajnimeve mbi menaxhimin e burimeve njerëzore. Këto masa hedhin themelet për zhvillimin e procesit të menaxhimit të burimeve njerëzore për një menaxhim objektiv, transparent dhe etik, si një parakusht për ndërtimin e një kulture integriteti.

### **Objektivi 2: Parandalimi i konflikteve të interesit**

Këtu fokusi është në një nga treguesit kryesorë të integritetit institucional - parandalimin dhe menaxhimin e duhur të konflikteve të interesit. Të dy aktivitetet (aktivitetet 14 dhe 15) parashikojnë hartimin dhe zbatimin e trajnimeve mbi konfliktin e interesit, si dhe krijimin e një sistemi për monitorim sistematik dhe të vazhdueshëm të pranisë së tij në institucione. Është veçanërisht e rëndësishme që ky qëllim të mos kufizohet vetëm në rregullimin formal, por edhe në rritjen e ndërgjegjësimit dhe ndërtimin e një kulture përgjegjësie midis stafit.

### **Objektivi 3: Promovimi i integritetit në pjesëmarrjen në misione dhe operacione ndërkombëtare**

Me një total prej katër aktiviteteve (aktivitetet 16 deri në 19), ky objektivi trajton rreziqet specifike që rrjedhin nga angazhimi i stafit në një kontekst ndërkombëtar. Theksi vihet në zhvillimin e akteve nënligjore që mundësojnë njohjen dhe menaxhimin sistematik të rreziqeve të korrupsionit brenda misioneve ndërkombëtare. Përmes aktiviteteve të tilla, vendosen standarde profesionalizmi dhe integriteti që kanë rëndësi transnacionale dhe forcojnë besueshmërinë e shtetit në bashkësinë ndërkombëtare të sigurisë.

### **Objektivi 4: Përmirësimi i sistemit të prokurimit dhe blerjes**

Kjo zonë përfaqëson një zonë me rrezik të lartë për korrupsion. Me nëntë aktivitete (aktivitetet 20 deri në 28), Plani përqendrohet në promovimin e transparencës, llogaridhënies dhe profesionalizmit në zbatimin e prokurimit publik dhe të mbrojtjes. Është prezantuar trajnimi për integritetin në prokurimin publik dhe të mbrojtjes, janë zhvilluar kriteret e vendimmarrjes dhe janë përmirësuar teknikat e negociimit. Qëllimi është të zvogëlohen kompetencat diskrecionare, të përmirësohet kuadri i kontrollit dhe të mbrohet interesi publik në proceset e shpenzimeve publike.

### **Objektivi 5: Përmirësimi i sistemit për menaxhimin e pasurive të luajtshme dhe të paluajtshme**

Me tre aktivitete (aktivitetet 29 deri në 31), ky objektivi merret me promovimin e transparencës dhe llogaridhënies në menaxhimin e aseteve të Ministrisë dhe Armatës. Ai përfshin hartimin e trajnimeve, analizimin e praktikave ekzistuese për

asgjësimin e aseteve dhe formulimin e rekomandimeve. Kjo krijon një bazë të qartë për menaxhim racional, ligjor dhe transparent të aseteve publike, gjë që është thelbësore për parandalimin e abuzimeve.

### Objektivi 6: Forcimi i mekanizmave të kontrollit të brendshëm

Shtatë aktivitetet (aktivitetet 32 deri në 38) synojnë të përmirësojnë sistemin e kontrollit dhe mbikëqyrjes nëpërmjet përmirësimit të procedurave të brendshme, analizimit të praktikave të delegimit dhe autorizimit brenda Ministrisë dhe Ushtrisë, zbatimit të kodit të etikës dhe hartëzimit të proceseve kritike të punës. Këto masa forcojnë disiplinën e brendshme institucionale dhe kapacitetin për vetërregullim, i cili është një pjesë thelbësore e çdo sistemi integriteti.

Figura Nr. 1. Organizimi i Planit sipas objektivave dhe aktiviteteve

Objektivat	Numri i aktiviteteve brenda objektivave	Gama e aktiviteteve
Përmirësimi i efektivitetit të sistemit të menaxhimit të burimeve njerëzore	13	1-13
Parandalimi i konflikteve të interesit	2	14 - 15
Promovimi i integritetit gjatë pjesëmarrjes në misione dhe operacione ndërkombëtare	4	16 - 19
Përmirësimi i sistemit të prokurimit dhe blerjes	9	20 - 28
Përmirësimi i sistemit për menaxhimin e pasurive të luajtshme dhe të paluajtshme	3	29 - 31
Forcimin e mekanizmave të kontrollit të brendshëm	7	32 - 38

Aktivitetet janë të vendosura strategjikisht për të mundësuar rezultate afatgjata dhe të qëndrueshme. Përmes shënjestrimit të saktë të dobësive institucionale, të përforcuara nga ndërhyrjet arsimore, normative dhe organizative, Plani kontribuon drejtpërdrejt në realizimin e vizionit të tij dhe hedh një themel të fortë për zhvillimin e mëtejshëm të integritetit në sektorin e mbrojtjes.

**Pajtueshmëria e aktiviteteve me detyrimet ndërkombëtare të Republikës së Maqedonisë së Veriut (BE, NATO, OKB, etj.)**

Plani i Integritetit 2021-2024 konfirmon angazhimin e Republikës së Maqedonisë së Veriut dhe të Ministrisë për t'u përshtatur me standardet më të larta ndërkombëtare kundër korrupsionit dhe prioritetet e reformave. Zbatimi i tij konfirmon seriozitetin e vendit në ndërtimin e besimit me partnerët ndërkombëtarë dhe përmbushjen e detyrimeve që rrjedhin nga orientimi i tij euroatlantik dhe anëtarësimi në organizata të rëndësishme ndërkombëtare.

Aktivitetet e Planit janë në përputhje të plotë me standardet dhe rekomandimet e NATO-s, Bashkimit Evropian, Kombeve të Bashkuara dhe nismave të tjera ndërkombëtare përkatëse. Në kontekstin e NATO-s, Plani pasqyron qasjen e Politikës dhe Programit të NATO-s për Ndërtimin e Integritetit (Building Integrity), i cili e trajton korrupsionin dhe keqmenaxhimin si sfida serioze të sigurisë që minojnë besimin publik dhe zvogëlojnë efektivitetin operacional të strukturave të mbrojtjes. Zbatimi i Planit mbështet Politikën dhe Programin e NATO-s për Forcimin e Transparencës, Llogaridhënies dhe Profesionalizmit në Institucionet e Mbrojtjes të Aleatëve dhe Partnerëve.

Brenda kuadrit të procesit të integritetit evropian, Plani është në përputhje me kriteret e përfshira në Kapitullin 23 (Gjyqësori dhe të Drejtat Themelore) dhe Kapitullin 24 (Drejtësia, Liria dhe Siguria) të negociatave të pranimit me Bashkimin Evropian, duke mundësuar forcimin sistematik të institucioneve për luftën kundër korrupsionit dhe promovimin e sundimit të ligjit.

Si nënshkruese e Konventës së OKB-së kundër Korrupsionit (UNCAC), Republika e Maqedonisë së Veriut integron detyrimin për të ndërmarrë masa specifike dhe sistematike për të parandaluar, zbuluar dhe sanksionuar korrupsionin, të cilat Plani i artikulon përmes politikave dhe mekanizmave specifikë.

Për më tepër, Plani përputhet me standardet dhe rekomandimet e Organizatës për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD) dhe iniciativës SIGMA, me theks në menaxhimin transparent dhe të përgjegjshëm të burimeve publike, si dhe në forcimin e përgjegjshmërisë publike dhe qeverisjes së mirë.

Me këtë integrim të normave dhe detyrimeve ndërkombëtare, Plani i Integritetit shërben si një instrument strategjik që konfirmon progresin e vazhdueshëm të reformave të Ministrisë dhe sektorit të mbrojtjes në tërësi, duke i mundësuar institucioneve t'u përgjigjen sfidave bashkëkohore brenda kontekstit kombëtar dhe ndërkombëtar.

**Pajtueshmëria e aktiviteteve me strategjitë/politikat e Ministrisë**

Aktivitetet e parashikuara në Planin e Integritetit në përgjithësi konceptohen dhe zbatohen në një mënyrë që plotëson prioritetet e reformave të mbrojtjes në Ministri gjatë zbatimit. Për pjesën më të madhe, aktivitetet janë në përputhje me

prioritetet strategjike ekzistuese të sektorit të mbrojtjes që rrjedhin nga dokumente kyçe si Rishikimi Strategjik i Mbrojtjes (RSM) 2018 dhe Plani Afatgjatë i Zhvillimit të Kapaciteteve të Mbrojtjes (PAZHAM) 2023–2032, të cilat ofrojnë udhëzime të qarta për zbatimin e proceseve të reformës.

Në këtë drejtim, Plani është integruar si një element integral në planifikimin strategjik të Ministrisë dhe përfaqëson një hap të rëndësishëm përpara, pasi është dokumenti i parë sistematik që krijon një kornizë për zhvillimin e integritetit në sektorin e mbrojtjes. Me vlerë të veçantë është përfshirja aktive e udhëheqjes së lartë nga Ministria dhe Armata, e cila ishte një parakusht kyç për zbatimin e saj të suksesshëm. Udhëheqja politike dhe institucionale, si palë të interesuara kryesore në krijimin dhe zbatimin e politikave, demonstrojnë angazhim të vazhdueshëm për ndërtimin dhe forcimin e integritetit.

Në përgjithësi, ekziston një nivel i lartë përputhshmërie midis Planit dhe prioritetëve aktualë të reformës së Ministrisë, gjë që lejon aktivitete të koordinuara dhe të qëndrueshme për të përmirësuar sistemin e integritetit. Duke pasur parasysh kohëzgjatjen prej tre deri në katër vjetësh të zbatimit, Plani lejon fleksibilitet të mjaftueshëm për të përshtatur aktivitetet ndaj sfidave dinamike institucionale dhe të sigurisë.

Megjithatë, identifikohet potencial për thellimin e fokusit në mekanizmat institucionale dhe organizativë të funksionimit të Ministrisë dhe Armatës, me qëllim ofrimin e zgjidhjeve të qëndrueshme dhe sistematike dhe forcimin e mëtejshëm të integritetit në sektorin e mbrojtjes.

### **Përputhja e aktiviteteve me prioritetet strategjike të Qeverisë dhe institucioneve përkatëse**

Në periudhën 2021–2024, Republika e Maqedonisë së Veriut vazhdimisht përparoi me axhendën e reformave në fushat kryesore të sundimit të ligjit, luftës kundër korrupsionit dhe promovimit të integritetit në sektorin publik, përfshirë sistemin e mbrojtjes. Këto përpjekje janë pjesë e një angazhimi më të gjerë strategjik që rrjedh nga anëtarësimi në NATO nga viti 2020, proceset e integritetit evropian, si dhe detyrimet dhe angazhimet brenda OKB-së dhe organizatave të tjera ndërkombëtare.

Në qendër të këtyre proceseve është ndërtimi i kapaciteteve për transparencë, llogaridhënie dhe integritet institucional. Komisioni Shtetëror për Parandalimin e Korrupsionit (KSHPK) ka një rol veçanërisht të rëndësishëm, i cili kontribuon në mënyrë aktive në monitorimin dhe mbështetjen e masave të integritetit në institucione. Zhvillimi i Planit të Integritetit 2021–2024 është i koordinuar ngushtë me udhëzimet dhe standardet për zbatimin e sistemit të integritetit nga Strategjia Kombëtare për Parandalimin e Korrupsionit dhe Konfliktit të Interesit 2021–2025, e cila përfaqëson një bazë legjitime dhe strategjike për përcaktimin e prioritetëve në sektorin e mbrojtjes.

Në zbatimin e Planit, Ministria dhe Armata bashkëpunuan me shumë palë të interesuara kombëtare dhe ndërkombëtare, duke përfshirë institucionet qeveritare, organizatat e shoqërisë civile dhe partnerët ndërkombëtarë. Me vlerë të veçantë është mbështetja financiare dhe teknike e ofruar nga Mbretëria e Norvegjisë, e cila mundësoi

zbatimin e aktiviteteve kryesore në fushat e burimeve njerëzore, prokurimit publik, kontrollit të brendshëm dhe parandalimit të konfliktit të interesit.

### **Rëndësia e aktiviteteve në kontekstin e sfidave të sotme**

Aktivitetet e Planit të Integritetit 2021–2024 mbeten thelbësore, pasi ato adresojnë fushat kryesore në të cilat rreziqet e korrupsionit vazhdojnë të jenë të pranishme, veçanërisht në prokurimin publik, sistemin e menaxhimit të burimeve njerëzore dhe pjesëmarrjen në misione dhe operacione ndërkombëtare. Ato janë në përputhje me detyrimet ndërkombëtare të Republikës së Maqedonisë së Veriut, veçanërisht në kontekstin e procesit të integritetit evropian dhe anëtarësimit në NATO, në kushte të kompleksitetit të shtuar të sigurisë, ku integriteti në sektorin e mbrojtjes po fiton një rëndësi edhe më të madhe.

Masat e parashikuara në Plan kanë një karakter të qartë dhe afatgjatë, duke e bërë zhvillimin dhe mbështetjen e tyre të vazhdueshme thelbësore për ruajtjen e qëndrueshmërisë institucionale dhe forcimin e besimit publik.

Veçanërisht të rëndësishme mbeten aktivitetet që synojnë forcimin e menaxhimit të burimeve njerëzore, me theks në vendet e punës të ekspozuara ndaj rrezikut të korrupsionit, forcimin e kapaciteteve të stafit, vendosje efektive në misione ndërkombëtare, përmirësim i proceseve të prokurimit publik dhe parandalim i konflikteve të interesit, si dhe rritje e ndërgjegjësimit për integritetin dhe rreziqet e korrupsionit në të gjithë sistemin.

## **3.2 Efektiviteti**

### **Faktorët kryesorë që ndikuan në shkallën e (mos)zbatimit të aktiviteteve**

Analiza tregon përparim të konsiderueshëm në zbatimin e aktiviteteve të parashikuara në Planin e Integritetit 2021–2024. Shumica e aktiviteteve po zbatohen në përputhje me prioritetet e përcaktuara, me dinamikë dhe koordinim të mirëkohshëm. Janë parashikuar gjithsej **56 aktivitete**, që përfaqëson një zgjerim të Planit fillestar, duke marrë parasysh se disa prej tyre janë integruar edhe në planet operative vjetore (2021–2024) të dakordësuara me CIDS, të cilat kontribuan në zgjerimin e fushëveprimit dhe ndikimit të masave.

Faktorët që kontribuan më shumë në zbatimin me sukses të aktiviteteve janë:

- **angazhim i lartë institucional**, veçanërisht nga strukturat drejtuese në Ministri dhe Armatë, gjë që mundësoi vazhdimësinë dhe mbështetjen politike për procesin;
- **një qasje sistematike ndaj planifikimit dhe koordinimit** përmes krijimit të mekanizmave funksionalë për monitorim, raportim dhe vlerësim;
- **mbështetje teknike dhe financiare nga partnerë ndërkombëtarë, kryesisht nga Mbretëria e Norvegjisë përmes CIDS**, e cila ofroi qasje në ekspertizë, mjete dhe trajnime;
- **bashkëpunimi ndërsektorial**, i cili forcoi koordinimin midis njësive të ndryshme organizative dhe palëve të interesuara në nivel kombëtar.

Siç tregohet në Figurën 2, gjithsej 51 aktivitete janë zbatuar plotësisht, 3 janë në fazën përfundimtare të zbatimit, ndërsa 2 aktivitete nuk janë zbatuar.

Sipas Figurës 3, kjo do të thotë që 91% e aktiviteteve janë zbatuar, 5% janë në vazhdim dhe 4% nuk janë zbatuar.

Figura 2. Status i zbatimit të aktiviteteve të planit të integritetit 2021 - 2024

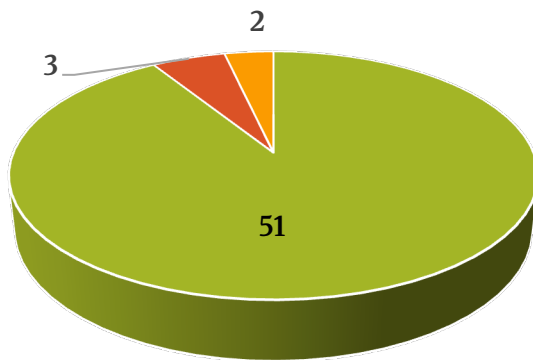
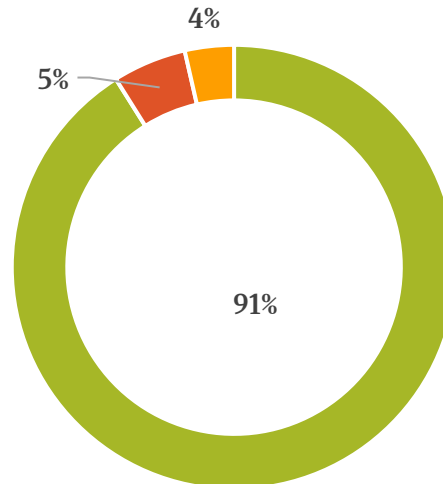


Figura 3 Status i zbatimit të aktiviteteve të planit të integritetit 2021 -2024 shprehur në përqindje



### **Sfidat në zbatimin e Planit të Integritetit 2021-2024**

Gjatë zbatimit të Planit, u identifikuan disa sfida të rëndësishme që ndikuan në dinamikën, fushëveprimin dhe efektivitetin e aktiviteteve të zbatuara. Problemet më të spikatura lindin nga faktorët e mëposhtëm:

#### **1. Mbështetje financiare e reduktuar**

Edhe pse Plani ishte hartuar me aktivitete dhe tregues të përcaktuar qartë, disa prej tyre u zgjatën ose u zbatuan pjesërisht për shkak të ndarjes së reduktuar financiare të partnerit teknik - CIDS, veçanërisht gjatë vitit 2024, për shkak të prioriteteve të reja urgjente në politikat e bashkëpunimit të Mbretërisë së Norvegjisë. Ulja e fondeve preku veçanërisht aktivitetet që kërkonin punësimin e ekspertizës së jashtme, zhvillimin e mjeteve ose kryerjen e trajnimeve të gjera, të cilat çuan në vonesa dhe një reduktim të fushëveprimit të planifikuar fillimisht.

#### **2. Kultura e konfidencialitetit në sektorin e mbrojtjes**

Një sfidë themelore mbetet kultura e rrënjosur e "sekretit" që tradicionalisht ka karakterizuar mbrojtjen. Ndërsa kjo kulturë është pjesërisht e justifikuar për arsye sigurie, ajo shpesh shtrihet në procese administrative ose organizative që nuk i nënshtrohen klasifikimit. Një shembull ilustrues i kësaj është fakti që përshkrimet e

vendeve të punës në Ministri dhe në Armatë ende trajtohen si konfidenciale, gjë që e bën të vështirë menaxhimin transparent të burimeve njerëzore dhe parandalon përfshirjen më të gjerë të palëve të interesuara përkatëse në zhvillimin e politikave të integritetit.

### 3. Qasje e kufizuar në informacion dhe të dhëna

Në disa raste, qasja në të dhëna administrative ose dokumente relevante për analizën dhe monitorimin e progresit u vështirësua për shkak të procedurave komplekse për ndarjen e informacionit midis njësive organizative dhe mungesës së mekanizmave të unifikuar të mbajtjes së të dhënave.

Këto sfida tregojnë nevojën për forcim institucional, planifikim më të mirë të burimeve dhe balancim të standardeve të sigurisë me parimet e transparencës, me qëllim krijimin e një kuadri më të hapur dhe efektiv për menaxhimin e integritetit në sektorin e mbrojtjes.

### **Shkalla e pjesëmarrjes institucionale dhe angazhimit të stafit**

Zbatimi i Planit të Integritetit 2021-2024 u zhvillua nëpërmjet një angazhimi të gjerë të kapaciteteve institucionale në Ministri dhe Armatë, duke përfshirë një numër të madh njësish organizative, zyrtarësh dhe ekspertësh. Disa prej tyre ishin përgjegjëse drejtpërdrejt për zbatimin e aktiviteteve specifike, ndërsa të tjerët kontribuan në mënyrë indirekte, përmes mbështetjes strategjike, koordinimit dhe bashkëpunimit teknik-konsultativ.

### **Angazhimi i drejtpërdrejtë i institucioneve dhe personelit**

Sipas të dhënave në dispozicion, 13 sektorë dhe njësi kyçe brenda Ministrisë dhe Armatës ishin të përfshirë drejtpërdrejt në zbatimin e Planit, duke përfshirë:<sup>1</sup>

- Kabineti i Ministrit,
- Kabineti i Sekretarit të Shtetëror,
- Kabineti i Shefit të Shtabit,
- Grupi i Punës për Ndërtimin e Integritetit,
- Sektori i Burimeve Njerëzore,
- Sektori i Logjistikës,
- Sektori i Bashkëpunimit Ndërkombëtar,
- Sektori i Auditimit të Brendshëm,
- Sektori i Çështjeve Ligjore,
- Sektori i Politikave dhe Planifikimit (SPP),
- J1 dhe J4 në ShP,
- Sektori i Inspektimit,
- Akademia Ushtarake "Gjenerali Mihaillo Apostollski".

<sup>1</sup> Emrat e njësive organizative janë në përputhje me strukturën e mëparshme organizative të MM.

Përfitimet më të rëndësishme u vunë re në Sektorin e Logjistikës dhe Sektorin e Burimeve Njerëzore, veçanërisht në fushën e përmirësimit të proceseve të brendshme dhe zhvillimit të kapaciteteve për menaxhimin e rreziqeve të korrupsionit.

Vlerësimet tregojnë se më shumë se 500 punonjës u përfshinë drejtpërdrejt në zbatimin e aktiviteteve përmes pjesëmarrjes në trajnime, zhvillimit të rregulloreve, konsultimeve dhe proceseve institucionale. Konkretisht, një total prej 475 personash morën pjesë në trajnime, për të cilët u mbajtën edhe të dhëna të ndara sipas gjinisë. Nga numri i përgjithshëm i pjesëmarrësve, 245 (52%) ishin burra dhe 230 (48%) ishin gra.

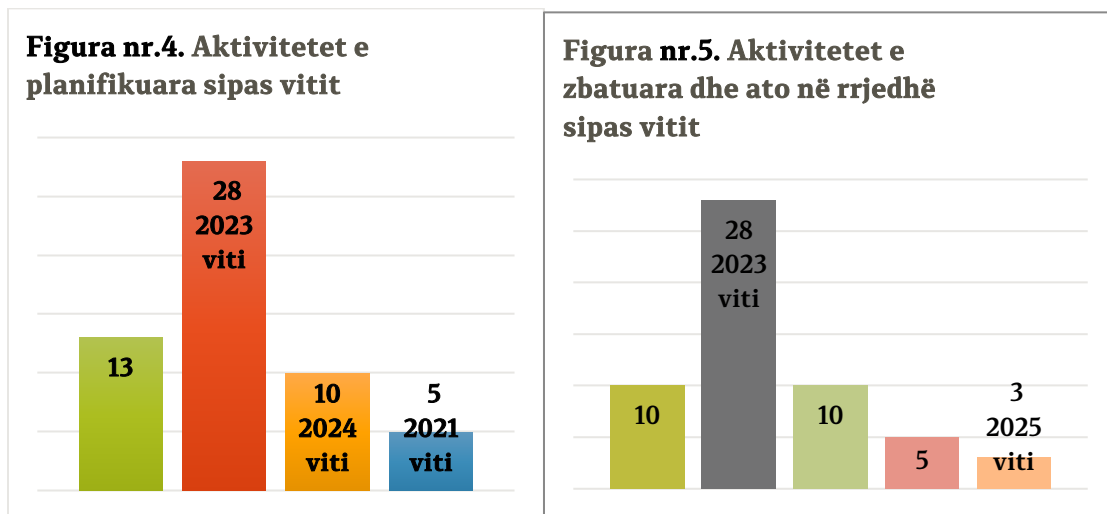
### **Ndikim indirekt dhe potencial për përfshirje**

Edhe pse Plani nuk kishte për qëllim në mënyrë të qartë promovimin e përfshirjes sociale, zbatimi i tij preku edhe një rreth më të gjerë anëtarësh të Ministrisë dhe Armatës, duke përfshirë gratë, të rinjtë, si dhe njerëz nga profile të ndryshme shoqërore dhe profesionale. Kjo tregon se ekziston një bazë për integrimin e mëtejshëm të parimeve të barazisë, aksesit dhe përfshirjes si një pjesë strukturore e strategjive të ardhshme të integritetit, përmes analizës gjinore, mbështetjes së të rinjve dhe sigurimit të aksesit për personat me aftësi të kufizuara.

## **4.3. Efikasiteti**

### **A. Afati kohor dhe efikasiteti financiar i zbatimit**

Zbatimi i aktiviteteve të parashikuara nga Plani tregon se ato u realizuan kryesisht brenda afateve të planifikuara, pra në periudhën nga viti 2021 deri në vitin 2024. Numri më i madh i aktiviteteve u zbatuan me sukses gjatë vitit 2023, duke treguar një ritëm të qëndrueshëm të zbatimit. Siç ilustron Figura 4 dhe Figura 5, gjatë viteve 2021, 2023 dhe 2024, të gjitha aktivitetet e planifikuara u zbatuan, ndërsa tre aktivitetet e planifikuara për vitin 2022 u zbatuan në vitin 2025.



Edhe pse disa aktivitete përjetuan vonesa të moderuara, ato u përfunduan gjatë viteve 2024 dhe 2025, pa prishur afatin kohor të përgjithshëm dhe pa ndikuar në

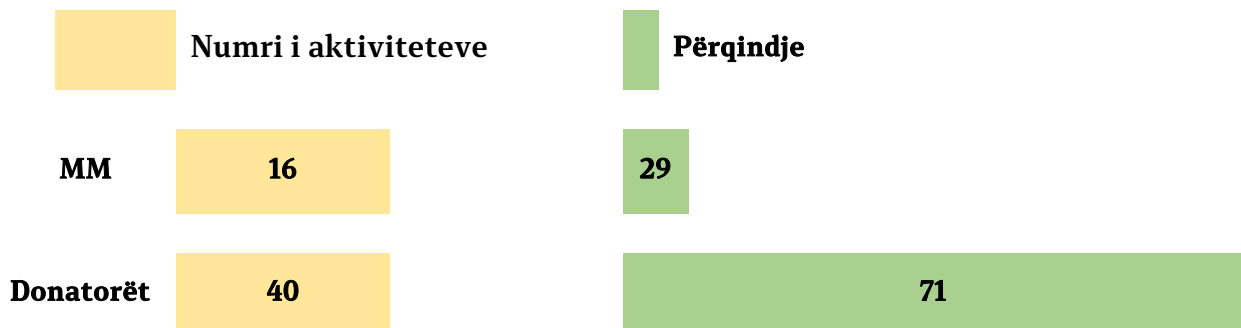
koherencën dhe efektivitetin e procesit. Kjo tregon një nivel të lartë të disiplinës institucionale dhe pjekurisë menaxheriale në zbatimin e Planit.

Sa i përket zbatimit të buxhetit, Plani u karakterizua nga efikasitet i lartë financiar. Aktivitetet u zbatuan kryesisht brenda kompetencave ekzistuese, pa barrë shtesë buxhetore për Ministrinë. Shpenzimet e vetme ishin logjistike, të një natyre të kufizuar (pije freskuese dhe vakte gjatë trajnimeve).

Për më tepër, një pjesë e madhe e aktiviteteve u bë e mundur nga mbështetja teknike dhe financiare nga CIDS, e cila mundësoi mobilizimin e ekspertizës së jashtme dhe optimizimin e burimeve të disponueshme.

Ky shembull tregon qartë se me planifikim të kujdesshëm, përdorim optimal të kapaciteteve ekzistuese institucionale dhe bashkëpunim me partnerët strategjikë, mund të arrihen rezultate të rëndësishme pa krijuar një barrë shtesë financiare për institucionin.

Figura 5 - Financimi i Planit



## B. Mbështetje institucionale dhe koordinim i brendshëm

Zbatimi i Planit të Integritetit 2021–2024 u mbështet nga një koordinim i fortë i brendshëm dhe një nivel i lartë angazhimi institucional. Grupi i punës, i përbërë nga përfaqësues të Ministrisë dhe Armatës, ofroi ekspertizë të brendshme dhe rëndësinë e masave, dhe konsultimet me sektorët kryesorë mundësuan një përshtatje më të mirë të aktiviteteve me nevojat reale.

### 4.4 Ndikimi

#### ***Ndryshimet kyçe dhe ndikimet nga zbatimi i Planit të Integritetit 2021–2024***

Zbatimi i Planit të Integritetit 2021–2024 ka rezultuar në ndryshime të konsiderueshme në sektorin e mbrojtjes që kanë forcuar kapacitetin institucional, kanë përmirësuar praktikën administrative dhe kanë kontribuar në një qasje më sistematike ndaj integritetit.

Janë arritur rezultate konkrete, duke përfshirë:

- koordinim i përmirësuar midis sektorëve dhe njësive kryesore;
- standardizimi i procedurave administrative;
- roli i forcuar i burimeve njerëzore dhe auditimit të brendshëm;
- aftësia e rritur për të identifikuar dhe menaxhuar rreziqet e korrupsionit;
- ndërgjegjësimi dhe kompetencat profesionale të rritura përmes trajnimit.

Këto rezultate tregojnë se Plani jo vetëm që u zbatua në mënyrë efektive, por gjithashtu krijoi një themel të qëndrueshëm për qëndrueshmëri institucionale afatgjatë dhe reforma të mëtejshme.

### **Ndikimi i aktiviteteve në kapacitetin e Ministrisë/Armatës për të vepruar në aspektin e integritetit**

Aktivitetet e Planit të Integritetit kanë pasur një ndikim të drejtpërdrejtë dhe të matshëm në kapacitetin e Ministrisë dhe Ushtrisë për të vepruar në drejtim të ndërtimit të integritetit. Janë arritur përmirësime në kapacitetet institucionale, është forcuar koordinimi i brendshëm dhe janë zhvilluar qasje të reja për menaxhimin e rreziqeve të korrupsionit.

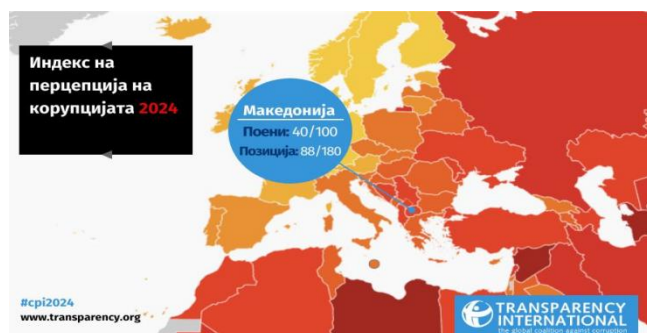
Përveç rritjes së ndërgjegjësimit dhe angazhimit të personelit, Plani kontribuoi në konsolidimin e qeverisjes së mirë si një vlerë sistematike në sektorin e mbrojtjes.

### **Ndikimi i aktiviteteve në rritjen e ndërgjegjësimit për integritetin në Ministri/Armatë**

Aktivitetet e Planit kanë rritur ndjeshëm ndërgjegjësimin për integritetin në nivelet politike, strategjike dhe teknike. Kjo ka kontribuar në përmirësimin e bashkëpunimit ndërministror dhe ndërsektorial, si dhe në krijimin e mekanizmave efektivë për koordinimin e reformave.

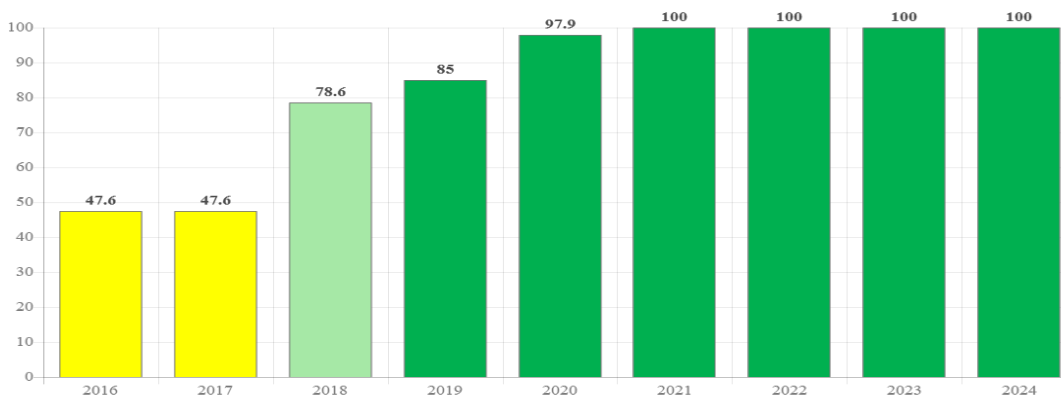
Sipas Indeksit të Perceptimit të Korrupsionit 2024 të Transparency International, Republika e Maqedonisë së Veriut u vlerësua si "rrezik i moderuar", me Planin që luan një rol të rëndësishëm në uljen e rreziqeve të korrupsionit, siç tregohet në Figurën 7.

**Figura Nr. 7. Indeksi i Perceptimit të Korrupsionit në vitin 2024**



Sa i përket indeksit të transparencës aktive, Ministria ka përmbushur 100% të kriterëve të përcaktuara për transparencë aktive që nga viti 2021, duke udhëhequr kështu të gjitha institucionet në nivel qendror dhe lokal në këtë fushë të rëndësishme. Ministria ka përmirësuar ndjeshëm transparencën e saj aktive që nga viti 2018, siç tregohet në Figurën 8. Duke publikuar dokumente me interes publik, perceptimi publik është përmirësuar dhe Armata është një institucion me nivelin më të lartë të besimit.

**Figura nr. 8. Indeksi i Transparencës Aktive**



Plani transformoi qasjen ndaj integritetit - nga një fokus i ngushtë ligjor në një qasje më të gjerë sistematike, e cila përfshinte të gjitha nivelet, fushat dhe mjetet përkatëse: legjislacionin, mekanizmat, aftësitë, trajnimin dhe ndërgjegjësimin publik. Integriteti është bërë pjesë e axhendës publike të Ministrisë dhe Armatës, dhe është gjithnjë e më i pranishëm në komunikimin e tyre dhe në prioritetet institucionale.

### 4.5 Qëndrueshmëria

#### ***Përfitimet e aktiviteteve janë ende të pranishme sot***

Përfitimet e Planit të Integritetit janë ende të pranishme sot. Plani ka forcuar efikasitetin e stafit dhe kapacitetet institucionale, me një fokus të veçantë në prokurimin publik, menaxhimin e burimeve njerëzore, parandalimin e konflikteve të interesit dhe kontrollin e brendshëm. Trajnimet dhe rezultatet e tyre përdoren ende në Ministri dhe në Armatë, dhe Plani vazhdon të shërbejë si bazë për bashkëpunim dhe veprim të përbashkët.

#### ***Potenciali për qëndrueshmëri të aktiviteteve në të ardhmen***

Ekziston potencial i konsiderueshëm që aktivitetet e Planit të Integritetit 2021-2024 të jenë të qëndrueshme në të ardhmen. Institucionalizimi i aktiviteteve dhe integrimi i tyre në procedurat e rregullta të Ministrisë dhe Armatës ofrojnë një bazë të fortë për vazhdimësi. Forcimi i kapaciteteve përmes trajnimeve të rregullta dhe vendosja e politikave të qarta në fushat kryesore përmirëson qeverisjen dhe transparencën. Mbështetja e lidershit dhe zbatimi i standardeve ndërkombëtare

forcojnë më tej drejtimin strategjik dhe profesionalizmin e sektorit. Këta elementë krijojnë kushte për mirëmbajtjen dhe zhvillimin e përhershëm të aktiviteteve të Planit.

### **Mekanizëm për monitorimin dhe vlerësimin e Planit të Integritetit në Ministri/Armatë**

Ministria përdori një mekanizëm për monitorimin dhe vlerësimin e rregullt të progresit në zbatimin e Planit të Integritetit. Mekanizmi bazohet në mbledhjen dhe analizën e të dhënave përmes treguesve të përcaktuar, dhe personat përgjegjës paraqesin raporte gjashtëmujore mbi përmbushjen e qëllimeve dhe objektivave. U përfshinë rishikime sistematike dhe konsultime me palët e interesuara përkatëse për të identifikuar sfidat dhe për të propozuar masa korigjuese. Kjo qasje ka mundur reagimin dhe përshtatjen në kohë të aktiviteteve, gjë që është pjesë e sistemit më të gjerë të kontrollit të brendshëm dhe menaxhimit të cilësisë dhe kontribuon në përmirësimin e vazhdueshëm të integritetit në sektorin e mbrojtjes.

## **4.6. Mësimet e nxjerra**

### **Mësimet më të rëndësishme të nxjerra nga zbatimi i Planit të Integritetit**

Plani i Integritetit i Ministrisë 2021–2024 është thelbësor për avancimin e transparencës, llogaridhënies dhe standardeve etike në sektorin e mbrojtjes. Mësimet kryesore të nxjerra janë:

- Investime në trajnimin dhe zhvillimin e kapaciteteve të punonjësve, gjë që është thelbësore për qëndrueshmërinë dhe efektivitetin afatgjatë të masave kundër korrupsionit.
- Konsultimet e gjera me përfaqësuesit e qeverisë dhe sektorin e shoqërisë civile kontribuojnë në legjitimitetin dhe rëndësinë e Planit.
- Pajtueshmëria me legjislacionin kombëtar dhe detyrimet ndërkombëtare, duke siguruar kështu një bazë ligjore dhe institucionale për zbatimin e Planit.
- Njohja si një shembull pozitiv në nivel ndërkombëtar, pra identifikimi i saktë i zonave të rrezikut mundëson masa të synuara për të parandaluar korrupsionin. Transparenca aktive dhe raportimi i rregullt rrisin besimin e publikut dhe mundësojnë monitorimin e progresit. Përcaktimi i aktiviteteve dhe metodologjive specifike për zbatimin e tyre është çelësi për arritjen e qëllimeve strategjike. Masat proaktive për të parandaluar korrupsionin janë më efektive sesa ndërhyrjet reaktive.

## **4. Rekomandime**

Me Vendim të Ministrit të Mbrojtjes Nr. 02-2/58 të datës 29.4.2025, u krijua një Grup Pune për të zhvilluar një Plan të ri Integriteti 2026 - 2029.

Ky raport analize është baza për planin e ri. Duke marrë parasysh rezultatet e zbatimit të Planit të Integritetit 2021 - 2024, ky seksion ofron disa rekomandime që duhet të merren parasysh gjatë hartimit të planit të ri, përkatësisht: vlerësimi i

procesit të zhvillimit, përkufizimi i matricës, fokusi sektorial, vlerësimi i rrezikut të korrupsionit, si dhe vlerësimi kontekstual.



### **4.1 Rekomandime në lidhje me procesin e prodhimit**

#### **⇒ Përcaktimi i një metodologjie për përgatitjen e Planit**

Baza për hartimin efikas të Planit të ri të Integritetit duhet të jetë një Metodologji e përcaktuar qartë që do të udhëheqë të gjithë procesin - nga përgatitja e një analize kontekstuale, përmes vlerësimit të rrezikut, deri te formulimi i masave dhe mekanizmave për zbatim. Metodologjia duhet të jetë transparente, e bazuar në praktikatat e mira dhe në përputhje me standardet kombëtare dhe ndërkombëtare.

#### **⇒ Forcimi i kapaciteteve të Grupit të Punës**

Përmirësimi i vazhdueshëm i aftësive dhe njohurive të anëtarëve të Grupit të Punës përgjegjës për zhvillimin dhe zbatimin e Planit është thelbësor. Trajnimi duhet të përqendrohet në menaxhimin e integritetit, identifikimin dhe vlerësimin e rrezikut, monitorimin dhe vlerësimin e masave, si dhe përfshirja e politikave gjithëpërfshirëse dhe të përgjigjshme ndaj gjinisë.

#### **⇒ Proces gjithëpërfshirës dhe konsultativ**

Përgatitja e projektplanit duhet të pasohet nga konsultime të brendshme brenda Ministrisë dhe Armatës, me qëllim sigurimin e përputhshmërisë dhe pranueshmërisë së propozimeve. Për më tepër, është e rëndësishme të hapet mundësia e konsultimeve me palët e interesuara të jashtme, duke përfshirë institucionet përkatëse qeveritare, KSHPK-në, Zyra e Zëvendëskryeministrit përgjegjës për qeverisjen e mirë, si dhe me organizatat e shoqërisë civile, median, institucionet akademike dhe sektorin privat. Kjo do të mundësojë rritjen e ndërgjegjësimit publik dhe rritjen e legjitimitetit të dokumentit.

#### **⇒ Sigurimi i aksesit dhe transparencës publike**

Plani i Integritetit duhet të mbetet një dokument plotësisht transparent, i publikuar në faqen e internetit të Ministrisë.

#### **4.2 Rekomandime në lidhje me vlerësimin kontekstual të planit të ri**

##### **⇒ Vlerësim i përditësuar i kontekstit strategjik**

Plani i ri i integritetit duhet të pasqyrojë kontekstin e ndryshuar kombëtar dhe ndërkombëtar, si nga perspektiva e mjedisit politik-të sigurisë ashtu edhe nga perspektiva e pjekurisë institucionale të sistemit të integritetit në sektorin e mbrojtjes. Plani duhet të pasqyrojë dinamikën e zhvillimit të vendit si një partner i qëndrueshëm demokratik dhe anëtar i NATO-s, me një rol të shtuar në sigurinë rajonale dhe globale.

##### **⇒ Pajtueshmëria me detyrimet dhe programet e NATO-s**

Duke pasur parasysh anëtarësimin e Republikës së Maqedonisë së Veriut në NATO, Plani për periudhën 2026–2029 duhet të jetë i lidhur qartë me Programin e Ndërtimit të Integritetit të Aleancës, duke përfshirë edhe rritjen e pjesëmarrjes dhe dukshmërisë së vendit tonë si anëtar aktiv. Kjo përfshin integrimin e mjeteve dhe qasjeve të zhvilluara brenda NATO-s, si dhe pjesëmarrjen në proceset e monitorimit dhe vlerësimit që lidhen me Aleancën.

##### **⇒ Lidhja me prioritetet kombëtare kundër korrupsionit**

Plani duhet të jetë në përputhje me kuadrin ligjor kombëtar dhe dokumentet strategjike, në veçanti me Strategjinë Kombëtare për Parandalimin e Korrupsionit dhe Konfliktit të Interesit 2021–2025 dhe aktivitetet e KSHPK-së, si dhe koordinim me Zyrën e Zëvendëskryeministrit përgjegjës për qeverisjen e mirë. Ky harmonizim do të sigurojë koherencë institucionale dhe një qasje të konsoliduar në parandalimin e korrupsionit.

##### **⇒ Ngritja e një mekanizmi për mbikëqyrjen dhe monitorimin e zbatimit**

Për të siguruar zbatimin efektiv të aktiviteteve, është e nevojshme të krijohet një mekanizëm funksional për mbikëqyrjen e zbatimit të Planit, i cili nuk do të bazohet në përgjegjësinë individuale, por në një strukturë ekipore dhe institucionale. Është e këshillueshme të krijohet një organ mbikëqyrës i përbërë nga përfaqësues të sektorëve kryesorë, të cilët do të raportojnë rregullisht dhe do të sigurojnë transparencë dhe llogaridhënie.

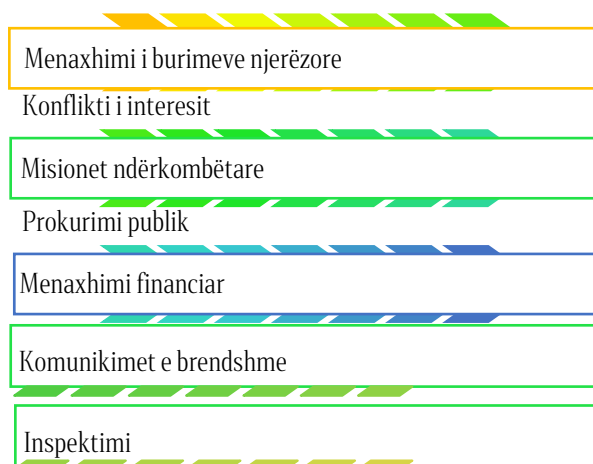
#### **4.3 Rekomandime në lidhje me fokusin sektorial dhe vlerësimin e rrezikut të korrupsionit**

Faza e re e Planit të Integritetit 2026–2029 duhet të bazohet në një **qasje funksionale të sektorit**, duke u përqendruar në fushat ku rreziku i korrupsionit është më i lartë. Rekomandohet të prioritetizohen **shtatë sektorët** e mëposhtëm:

- 1. Menaxhimi i Burimeve Njerëzore** – përmirësimi i transparencës dhe llogaridhënies në punësimin, avansimin dhe vendosjen e stafit.

2. **Konflikti i interesit** – përgatitja e një Plani vjetor për parandalimin e korrupsionit, Plani vjetor për vlerësimin e rreziqeve të korrupsionit, krijimi i sistemeve për identifikimin, raportimin dhe menaxhimin e konflikteve të interesit, Udhëzimet për menaxhimin e konflikteve të interesit.
3. **Misione ndërkombëtare** – kontroll dhe llogaridhënie më të madhe në proceset e përzgjedhjes, logjistikës dhe mbështetjes.
4. **Prokurimi publik** – forcimin e konkurrueshmërisë, transparencës dhe monitorimit të prokurimit.
5. **Menaxhimi financiar** – përmirësimi i planifikimit të buxhetit, shpërndarjes dhe mbikëqyrjes së shpenzimeve.
6. **Komunikimet e brendshme** – komunikime formale dhe joformale që zhvillohen brenda institucionit në nivele të ndryshme, qëllimi kryesor i të cilave është arritja e një efikasiteti më të mirë në operacione dhe arritja e qëllimeve strategjike.
7. **Inspektimi** – forcimin e transparencës, llogaridhënies dhe monitorimit të procedurave të inspektimit, me qëllim sigurimin e drejtësisë dhe parandalimin e abuzimeve.

Figura 9. Sektorët prioritarë për Planin e ri të Integritetit 2026 – 2029



- ⇒ Është e rëndësishme që procesi të jetë objektiv dhe transparent dhe të mos shmanget nxjerrja hapur në pah e dobësive ekzistuese që përfaqësojnë bazën për reforma të vërteta dhe ndërtimin e integritetit institucional.
- ⇒ Në secilin sektor, rekomandohet një **vlerësim i rrezikut të korrupsionit** duke krahasuar situatën aktuale me **pikat referuese** (standardet) të paracaktuara. Identifikimi i boshllëqeve midis realitetit dhe pritjeve do të lejojë një caktim të saktë të aktiviteteve.

#### **4.4 Rekomandime në lidhje me përkufizimin e aktiviteteve / matricës**

Për të siguruar zbatimin efektiv të Planit të Integritetit 2026-2029, aktivitetet duhet të jenë të përcaktuara qartë, të realizueshme dhe të lidhura me objektivat sektoriale. Rekomandohet sa vijon (Figura nr. 10.):

- ⇒ **Numri dhe formulimi** – numri i përgjithshëm i aktiviteteve duhet të kufizohet në afërsisht 25 për të ruajtur fokusin. Formulimi duhet të jetë specifik, i shkurtër dhe i lehtë për t'u kuptuar, duke shmangur fjalitë të komplikuar dhe të gjata.
- ⇒ **Zbatimi dhe llogaridhënia** – aktivitetet duhet të hartohen në mënyrë të tillë që ato të mund të zbatohen drejtpërdrejt nga njësitë përkatëse organizative në Ministri dhe në Armatë që kanë ekspertizën dhe mandatin e duhur.
- ⇒ **Fokusimi në nevojat dhe kapacitetet reale** – përveç adresimit të boshllëqeve, aktivitetet duhet të mbështeten në kapacitetet ekzistuese institucionale dhe praktikatat e mira për të nxitur qëndrueshmërinë dhe të mësuarit institucional.
- ⇒ **Vazhdimësia** – aktivitetet nga Plani 2021–2024 që nuk janë zbatuar ose janë në vazhdim mund të përfshihen në planin e ri, nëse janë ende relevante.
- ⇒ **Aktivitete mbështetëse dhe qasje horizontale** – për të arritur objektivat, nevojitet një kombinim masash plotësuese, të tilla si: zhvillimi dhe zbatimi i një kuadri ligjor dhe strategjik, trajnimi, aktivitetet e ndërgjegjësimit, komunikimi publik dhe përfshirja e komunitetit.
- ⇒ **Specializim sektorial përmes trajnimit** – trajnimi i specializuar duhet të ndihmojë në ndërtimin e kapaciteteve në secilin prej sektorëve të përcaktuar.
- ⇒ **Matrica e aktivitetit** – Plani duhet të përmbajë një matricë të qartë operative me elementët e mëposhtëm: sektori, qëllimi i vendosur (pika referuese), emri i aktivitetit, performanca e pritur, afati i fundit, njësia organizative përgjegjëse, kostot e vlerësuara dhe rreziqet me masa zbutëse.
- ⇒ **Mekanizmi i monitorimit** – paralelisht, rekomandohet një matricë e veçantë e monitorimit të zbatimit, e cila do të lejojë treguesin vizual të statusit të aktiviteteve (të pazbatuara, në vazhdim, të përfunduara), së bashku me të dhënat e performancës, rezultatet, stafin e përfshirë dhe komentet mbi progresin ose pengesat.

Figura Nr. 10. Rekomandime në lidhje me përkufizimin e aktiviteteve / matricës



Kjo Analizë e zbatimit të Planit të Integritetit 2021 - 2024 u përgatit nga Grupi i Punës për kryerjen e një analize të zbatimit të Planit të Integritetit 2021 - 2024 dhe përgatitjen e Planit të Integritetit 2026 - 2029 themeluar me Vendimin e Ministrit të Mbrojtjes nr. 02-2/58 të datës 29.04.2025. Përgatitja e Analizës u krye në periudhën nga qershori deri në shtator 2025.

