

# **ZBATIMI EFEKTIV I STRATEGJISË NË NJË AUTORITET RREGULLATOR**

Altin Uka

Dorëzuar  
Universitetit European të Tiranës  
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në  
Ekonomi, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Dr. Shyqyri Llaci

Numri i fjalëve: 50313

Tirane, Maj 2015

# **ZBATIMI EFEKTIV I STRATEGJISË NË NJË AUTORITET RREGULLATOR**

Altin Uka

Dorëzuar  
Universitetit European të Tiranës  
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në  
Ekonomi, me profil Menaxhim, për marrjen e gradës shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Prof. Dr. Shyqyri Llaci

Numri i fjalëve: 500313

Tirane, Maj 2015

## DEKLARATË

Lëshuar sot më 19/05/2015 në Tiranë, në ambientet e Universitetit Europian të Tiranës.

Unë Altin Uka i biri/e bija i/e Gezim Uka lindur më 26/03/1972 në Tirane dhe banues në Tirane, jam regjistruar si student doktorant pranë Universitetit Europian të Tiranës, në ciklin e tretë të studimeve në programin:

- ☐ Doktoratë në Shkenca Sociale
- ☐ Doktoratë në Shkenca Juridike
- ☒ Doktoratë në Shkenca Ekonomike

Në përputhje me Nenin 14.5 të Rregullores së Doktoraturës së UET, për mbrojtjen e disertacionit deklaroj me përgjegjësi dhe dijeni të plotë të pasojave ligjore që ka një deklaram i rremë se, i gjithë dokumentacioni i regjistrimit dhe dokumentacioni që vërteton përmbushjen e detyrimeve akademike për mbrojtjen e gradës Doktor i Shkencave, si dhe çdo dokument tjetër i paraqitur në UET nga ana ime, janë dokumente origjinale ose në përputhje me legjislacionin e posaçëm (të noterizuara). Dokumentacioni që dëshmon përmbushjen e detyrimeve akademike është vepër/krijimtari e imja dhe nuk është as pjesërisht dhe as plotësisht plagjiaturë ose kopje e ndonjë autori tjetër.

Për sa më sipër në përputhje me Nenin 13.1 të Rregullores së Doktoraturës së UET, në çdo kohë që do të konstatohet dhe vërtetohet se grada “Doktor” është mbrojtur nëpërmjet dorëzimit të të dhënave dhe dokumenteve të rreme ose të falsifikuara, që

janë plagjiaturë ose janë marrë në rrugë jo ligjore, unë bie dakord që Universiteti European i Tiranës të më anullovë gradën “Doktor”, sipas procedurave të rregullores.

Për sa më sipër e deklaroj me vullnet të lirë dhe të plotë.

Altin Uka

*(emri, mbiemri dhe nënshkrimi i doktorantit)*

## **Abstrakt**

*Zbatimi i Strategjisë është kritik për suksesin. Ndërsa pretendohet për Strategji të hartuara mirë dhe për pritshmëri, për sukses të organizatës duhet një fokusim në Zbatimin e kësaj Strategjie. Të hartosh një Strategji, madje edhe të mirë, është vetëm njëra anë drejt suksesit, e cila nuk e garanton dot atë, pa një qasje të duhur kundrejt Zbatimit të saj.*

*Në të vërtetë Zbatimi është një sfidë e njohur dhe nën një zhvillim të vazhdueshëm. Koncepti lidhet me orientimin from aksioni, që mbart në thelb Zbatimi.*

*Synimi për një zbatim të strategjisë, pa një model aplikativ është i pamundur. Qasja për një Sistem Menaxhimi që në rastin konkret të punimit, shfaqet më me theks tek lidhja midis Strategjisë dhe Operacioneve, si një cikël i mbyllur që vijon në vazhdimësi, paraqet një domosdoshmëri.*

*Në përmbledhje, përmbushja me efektivitet i strukturës të zbatimit të strategjisë nga ana e organizates, është domosdoshmëria për një zbatim të suksesshëm të strategjisë.*

*Aplikimi i Balanced Scorecard, si një Sistem i Planifikimit dhe Menaxhimit Strategjik, që përkthen Misionin dhe Strategjinë në Objektiva dhe Matje, apo një set koherent të matjes së performancës, ka siguruar mjetin e duhur në funksion të qëllimit të studimit. Balanced Scorecard bën të mundur përdorimin e aseteve të paprekshme për krijimin e vlerave mbështetëse, të cilat në rastin konkret janë të perspektivave të operacioneve të brendshme; konsumatorit; dhe financiare. Performanca e mirë, e aspekteve, të faktorëve si organizata; kultura organizative; dhe menaxhimi i operacioneve; të gjitha së bashku, do të bënë bazën dhe mbështetjen, nëpërmjet përdorimit të Balanced Scorecard, për arritjen e targetave strategjike të organizatës.*

*Duke marrë në trajtim një rast aplikativ, në një autoritet tipik rregullator, një organizatë publike, e pavarur, dhe duke patur në bazë të Metodologjisë së vet respektivisht analizat sasiore dhe cilësore, përfundimet e këtij punimi, nxjerrin efektivitetin e rregullatorit në drejtim të zbatimit të strategjisë.*

## **Abstract**

*Execution of the strategy is critical to success. As claimed for well designed strategy and expectations for the success of the organization have a focus on the execution of this strategy. To devise a strategy, even better, is only one side to success, which can not guarantee it, without a proper approach towards its execution.*

*Indeed, execution is a challenge recognized and under a continuous development. The concept relates to guidance from the action, which carries essentially implementation.*

*Aim for an implementation of the strategy, without a model application is impossible. Approach to a management system that in case of paper, displayed with an emphasis on the link between Strategy and Operations, as a closed cycle that follows in continuity, represents a necessity.*

*In summary, the effective fulfillment of the structure of the execution of the strategy by the organization, is the necessity for a successful strategy execution.*

*Applying Balanced Scorecard as a Management System and Strategic Planning, which translates mission and strategy into objectives and measurements, or a coherent set of performance measurement, has provided appropriate means in view of the scope of the study. Balanced Scorecard enables the use of intangible assets for value creation support, which in this case are the prospects of internal operations; customer; and financial. Good performance, the aspects of factors such as organization; organizational culture; and operations management; all together, they could make the basis and support, through the use of Balanced Scorecard, to achieve the organization's strategic targets.*

*Taking into treatment an application case, in a typical regulatory body, a public organization, independent, and having under its Methodology respectively quantitative and qualitative analysis, the conclusions of this paper concludes the effectiveness of the regulatory issue in the strategy execution.*

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>I. Përmbajtja</b>                                                |     |
| <b>II. Lënda</b>                                                    | 5   |
| <b>III. Lista e figurave dhe tabelave</b>                           | 7   |
| <b>IV. Shkurtime</b>                                                | 10  |
| <b>KAPITULLI I - PARATHENIE</b>                                     | 10  |
| <b>Hyrje</b>                                                        | 10  |
| <b>1. ERRU, Strategjia dhe zbatimi i saj</b>                        | 15  |
| <b>2. Shtrimi i problemit</b>                                       | 23  |
| 2.1 Teoria e Studimit                                               | 23  |
| 2.2 Qëllimi i Studimit                                              | 25  |
| 2.3 Pyetjet e Kërkimit                                              | 26  |
| 2.4 Objektivat e Kërkimit                                           | 26  |
| 2.5 Hipoteza e Kërkimit                                             | 27  |
| <b>KAPITULLI II – MODELI TEORIK</b>                                 | 29  |
| <b>3. Autoriteti Rregullator</b>                                    | 29  |
| 3.1 Enti Rregullator i Ujit ne Shqipëri dhe përvoja të tjera        | 41  |
| <b>4. Rishikimi i Teorisë dhe Literaturës</b>                       | 45  |
| 4.1 Balanced Scorecard                                              | 79  |
| 4.2 Krahasimi i Literaturave dhe Kontributi i Punimit               | 90  |
| 4.2.1 Krahasimi i Literaturës                                       | 92  |
| 4.2.2 Kontributi ne Punim                                           | 94  |
| <b>5. Harta e Strategjisë, Balanced Scorecard, aplikim për ERRU</b> | 95  |
| 5.1 Harta e Strategjisë                                             | 95  |
| 5.2 Balanced Scorecard                                              | 97  |
| <b>6. Metodologjia e Punimit</b>                                    | 103 |
| 6.1 Mundësitë dhe Kufizimet                                         | 107 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| <b>KAPITULLI III – ANALIZA</b>                        | 109 |
| <b>7. Analiza dhe Rezultatet</b>                      | 109 |
| 7.1 Intervistat                                       | 121 |
| 7.1.1 Intervistat me Përfaqësues të Sektorit U.K.     | 121 |
| 7.1.2 Intervista të Zhvilluara me Përfaqësues te ERRU | 136 |
| <b>KAPITULLI IV – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME</b>     | 142 |
| <b>8. Gjetje dhe Rekomandime</b>                      | 142 |
| 8.1.1 Përfundime                                      | 157 |
| 8.1.2 Përgjigje e Pyetjes Teorike                     | 164 |
| 8.1.3 Përmbushja e Hipotezës                          | 166 |
| 8.1.4 Realizimi i Objektivave të Punimit              | 179 |
| <b>9. Bibliografia</b>                                | 181 |
| 9.1 Burime parësore                                   | 178 |
| 9.2 Burime dytësore                                   | 182 |
| <b>10 Aneksë</b>                                      | 185 |
| <b>11 Shpjegime</b>                                   | 201 |



## **Lista e figurave dhe tabelave**

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fig 1: Bashkërendimi i faktorëve të zbatimit të strategjisë              | 23  |
| Fig 2: Cikli i aktiviteteve të rregullatorit                             | 32  |
| Fig 3: Mbivendosje midis funksioneve rregullatore                        | 33  |
| Fig. 4: Procesi i rregullatorit                                          | 38  |
| Fig 5: Principet e OECD për një rregullim të mirë                        | 40  |
| Fig. 6: Sistemi i Menaxhimit                                             | 60  |
| Fig. 7: Modeli Menaxhimit Strategjik                                     | 64  |
| Fig. 8: Modeli Strategjik                                                | 73  |
| Fig. 9: Korniza Zbatimit të Strategjisë                                  | 78  |
| Fig. 10: Temat Strategjike                                               | 84  |
| Fig. 11: Nëntë hapat                                                     | 87  |
| Fig. 12: Harta e strategjisë                                             | 100 |
| Fig. 13: Harta e strategjisë me objektiva të shtjelluar                  | 101 |
| Fig. 14: Balanced Scorecard                                              | 102 |
| Fig. 15: Metodologjia e Punimit                                          | 108 |
| Grafiku 16 : Analiza dhe Rezultatet                                      | 109 |
| Grafiku 17: Institucioni ka Vizion dhe Mision                            | 110 |
| Grafiku 18: Institucioni ka Objektiva dhe Strategji                      | 111 |
| Grafiku 19: Objektivat janë relevante dhe koherente                      | 111 |
| Grafiku 20: Institucioni ka kapacitete dhe burime                        | 112 |
| Grafiku 21: Rolet dhe përgjegjësitë                                      | 112 |
| Grafiku 22: Institucioni fokusohet në trajnim dhe zhvillim të personelit | 113 |
| Grafiku 23: Takime të regullta                                           | 114 |
| Grafiku 24: Institucioni ka në fokus çështjen konsumatore                | 114 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Grafiku 25: Qëndrime të duhura për zbatimin e strategjisë                 | 115 |
| Grafiku 26: Zhvillimi i aftësive dhe njohurive strategjike të punonjësve. | 115 |
| Grafiku 27: Angazhimi dhe kënaqësia në punë                               | 116 |
| Grafiku 28: Liderhipi                                                     | 116 |
| Grafiku 29: Kultura organizative                                          | 117 |
| Grafiku 30: Komunikimi efektiv                                            | 117 |
| Grafiku 31: Sistemi teknologjisë IT                                       | 118 |
| Grafiku 32: Mbështetja e drejtuesëve                                      | 118 |
| Grafiku 33: Rrjedhja e informacionit dhe të vendimmarrjes                 | 119 |
| Grafiku 34: Objektivat, punonjësit dhe gjithpërfshirja                    | 119 |
| Grafiku 35: Kultura organizative dhe stafi                                | 120 |
| Grafiku 36: Koordinimi mes sektorëve                                      | 120 |
| Grafiku 37: Motivimi                                                      | 121 |
| Grafiku 38: Tabela e Konkluzioneve dhe Rekomandimeve                      | 136 |
| Tabela 39: Vlerësimi i Sistemit të Menaxhimit                             | 161 |
| Tabela 40: Mundësime                                                      | 164 |
| Fig. 41: Struktura e Zbatimit të Strategjisë                              | 166 |
| Tabela 42: Performanca dhe Realizueshmëria                                | 167 |
| Fig. 43: Ndërtimi i Planit Strategjik                                     | 183 |
| Fig. 44: Vizioni i shtuar                                                 | 184 |
| Fig. 45: Matrica SWOT                                                     | 185 |
| Fig. 46: Strategjia si Vazhdimësi                                         | 186 |
| Fig. 47: Harta e Strategjisë                                              | 187 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Fig. 48: Balanced Scorecard                            | 188 |
| Fig. 49: Principet e Organizatave me Fokus Strategjinë | 189 |
| Fig. 50: Indikatorët                                   | 190 |
| Fig. 51: Strategjitë për të Arritur Objektivat         | 193 |
| Fig. 52: Cikli Plan-Bëj-Kontrollo-Vepro                | 194 |
| Fig. 53: Struktura ERRU                                | 194 |
| Fig. 54: Vitet e krijimit të Rregullatoreve            | 195 |
| Fig. 55: Kategoritë e Pozicioneve të Punës të ERRU     | 195 |
| Fig. 56: Vjetërsia në Punë                             | 196 |
| Fig. 57: Arsyet Kryesore të Krijimit të Rregullatorit  | 196 |
| Fig. 58: Funksionet e një Rregullatori                 | 197 |
| Fig. 59: Modeli i Qeverisjes së një Rregullatori       | 197 |
| Fig. 60: Numri i Punonjësve në Rregullator             | 198 |

## **II.Shkurtime**

|               |                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------|
| Shoqërite U.K | Shoqëritë Ujës-jellës Kanalizime                 |
| Sektori U.K   | Sektori Ujës-jellës Kanalizimeve                 |
| E.RR.U        | Enti Rregullator i Ujit                          |
| O.E.C.D       | Organizata për Zhvillim dhe Bashkëpunim Ekonomik |
| BSC           | Balanced Scorecard                               |
| F.A           | Financë dhe administrative                       |
| SH.M.A        | Shoqata Menaxhimit Amerikane                     |
| KKRR          | Komisioni Kombëtar Rregullator                   |
| IT            | Teknologjia e Informacionit                      |
| KES           | Korniza e Ekzekutimit të Strategjisë             |
| KPI           | Key Performance Indicator                        |
| ROI           | Return On Investment                             |
| TQM           | Total Quality Management                         |
| BE            | Bashkimi Europian                                |
| Sektori U.    | Sektori i Ujit                                   |
| GIZ           | Shoqata Gjermane Bashkëpunimit                   |
| OKB           | Organizata e Kombeve të Bashkuara                |
| KM            | Këshilli i Ministrave                            |
| VKM           | Vendim i Këshillit të Ministrave                 |
| BNJ           | Burimet Njerëzore                                |
| BSC           | Balanced Scorecard                               |

## KAPITULLI I - PARATHENIE

### Hyrje

Një nga sfidat më të rëndësishme koherente që has menaxhimi është pikërisht zbatimi i suksesshëm i strategjisë. Gjithnjë e më tepër forcohet koncepti, që zbatimi i strategjisë është çelësi i suksesit të organizatës. Ndërsa ka një vëmendje të përqëndruar, dhe me të vërtetë vetë rëndësinë që paraqet planifikimi i një strategjie të mirë, një rëndësi akoma me specifike merr zbatimi i saj, pa efektivitetin në zbatim të së cilës, strategjia ekzistuese do të mbetet thjesht në letër. Hrebiniak, (2005), paraqet më së miri rëndësinë e jashtëzakonshme që paraqet zbatimi si duhet i një strategjië, *”Zbatimi është kritik për suksesin. Zbatimi përfaqëson një proces të disiplinuar ose një set logjik të aktiviteteve të lidhura, që i bën të mundur një organizatë të bëjë një strategji dhe ta bëjë atë që të funksionojë. Pa një qasje, të planifikuar dhe të kujdesshme ndaj zbatimit, qëllimet strategjike nuk mund të arrihen. Duke zhvilluar një qasje të tillë logjike, megjithatë, prezantohet një sfidë e vështirë për menaxhimin”*, dhe nga ana tjetër ai në vijim të idesë së vështirësisë dhe kompleksitetit që paraqet zbatimi i strategjisë për menaxheret dhe vetë organizatën thekson rëndësinë specifike që merr ky proces dhe një shkallë vështirësie më të lartë se vetë procesi i hartimit të strategjisë, *“Edhe me gjithë zhvillimin e kujdesshëm të një plani strategjik në nivel biznesi, zbatimi i suksesshëm nuk është i garantuar”...”Gjithsesi, është e dukshme, që zbatimi i strategjisë nuk është edhe aq i qartë, dhe i kuptueshëm, sa formulimi i strategjisë. Shumë më tepër është e njohur rreth planifikimit dhe bërjes, rreth të bërit të strategjisë, se sa t’u bësh strategjinë të funksionojë”*”

Shërbimet e furnizimit me ujë në thelb janë shërbime publike, pavarësisht shkallës së zbatimit të saj në praktikë, nga vende të ndryshme. Sipas direktivës së OKB, që lidhet me të drejtën e ofrimit të shërbimit me ujë me çdo kusht konsumatorit, si një e drejtë jetike, për jetën e njerëzve, duhet në të vërtetë që të gjithë ofruesit e shërbimit të ofrojnë, qoftë edhe një sasi minimale me ujë, tek konsumatorët e tij. Zbatimi në praktikë i kësaj direktive, lë për të dëshëruar.

Në anën tjetër, qëndron komercializimi i këtij shërbimi. Në fund të fundit duhet të mbulohen kostot e shërbimit, dhe të ketë një mundësi për investi-me, me qëllim që të ekzistojë ky shërbim dhe më tej, të ofrohet një shërbim cilësor për konsumatorët.

Pra, sfidat që i dalin këtij shërbimi janë specifike, dhe të vështira për t'u arritur, por jo të pamundura.

Për t'ia dalë kësaj, duhet që të jetë një Sektor U.K. që të karakterizohet nga një qëndrueshmëri, dhe performancë e kënaqshme. Kuptohet që vendimtare në këtë aspekt, është performanca individuale e të gjithë aktorëve në këtë Sektor, si edhe koordinimi mes tyre. Një peshë specifike ndër ta, do të merrnin operatorët që ofrojnë këtë shërbim, dhe kur flasim për studimin në fjalë, i referohemi situatës në Shqipëri.

Një çështje kruciale, që sfidon Sektorin U.K. është menaxhimi i tij. Problematika e menaxhimit shtrihet në përgjithësi tek të gjithë institucionet, dhe organizatat, pjesë e këtij Sektori, dhe në veçanti tek operatorët. Dështimi, apo ngarkesa më e madhe në të, i dedikohet pikërisht menaxhimit të keq, të këtyre operatorëve. Lë shumë për të dëshëruar niveli, dhe kapacitetet, si të drejtuesëve kryesorë, por edhe të stafit të këtyre organizatave, si dhe të menaxhimit të këtyre organizatave që ofrojnë këtë shërbim. Vështirësi serioze konstatohen në vetë mungesën e punës me plan të tyre. Dhe në ato raste, kur operatorët kanë të zhvilluar plane biznesi, kjo ka ardhur me forcë, pasi donatorët nuk investojnë pa patur të zhvilluar plan biznesin, nga ana e operatorit. Por pavarësisht ekzistencës së një plan biznesi, vështirësia më e madhe mbetet tek ndjekja, dhe veçanërisht zbatimi i tij.

Situata paraqitet gjithashtu e vështirë kur flasim edhe për aktorët e tjerë të Sektorit U.K., ku problematika e menaxhimit është mjaft ekzistente. Situata e vështirë fillon, që në organizimin e strukturuar, të formulimit, dhe të zbatimit të një misioni, apo objektivave. Ka vështirësi serioze në matjen e ecurisë së këtyre organizateve, rezultatet e të cilave janë relativisht jo të mira. Nuk ka vleresime për performancën e tyre, ndërkohë që mbizotëron subjektiviteti, apo vetëvlerësime që qëndrojnë larg realitetit, dhe kjo e vërtetë ekziston edhe për organizata në sektorë te ngjashëm, për nga funksionimi, ashtu si edhe Sektori i U.K, si psh. Sektori Elektroenergjetik. Mund të thuhet që bëhet një vlerësim për performancën e organizatave në këto

kategori sektorësh, kur bëhet fjalë për vlerësimin që bëjnë organizma të BE progresit së Shqiperisë, në kuadër të ecurisë së saj, për plotësimin e kriterëve, si vend kandidat në B.E. Por ky lloj vlerësimi është konciz, në mënyrë shumë të përmbledhur, për ecjen në përgjithësi të organizatave të ndryshme.

Në këtë kuadër përfshihen edhe rregullatorët e ndryshëm, të sektorëve si më sipër. Në këtë rast përveç konkluzioneve, që rrjedhin nga vlerësimet, që u përmendën më sipër, nuk shkohet më tej, apo të pretendohet që rregullatorët të mund të referohen në modele të trajtimit të performancës së tyre.

Punimi fokusohet tërësisht në aplikimin e ERRU, të zbatimit të strategjisë. ERRU është një organizatë tipike rregullatore, që funksionon mbi bazë të ligjit respektiv, për funksionimin e tij dhe aktualisht është në një proces të ushtrimit thuajse të plotë të mandatit rregullator. Vetëm pak vite më parë, ERRU ishte një organizatë thuajse e panjohur, dhe që karakterizohej nga një performancë e dobët institucionale.

Me futjen në një proces të forcimit institucional, në prezencë dhe asistencë të një konsulentit cilësor, siç është GIZ, me një përkrahje politike për të promovuar rregullatorin, me qëllim rregullimin e Sektorit U.K., ERRU do të kishte një ngritje të dukshme të performancës së vet, për të ardhur në periudhën e fundit, ku vërtet mund të flitet për një rregullator, që ushtron funksionin e tij në gjerësi, dhe cilësi.

ERRU në vijimësi, është në ndjekje dhe realizim të objektivave të tij strategjike. Ushtrohet një proces i tërë nga organizata, për të arritur rezultatet strategjike. Sfida në zbatimin e strategjisë mbetet permanente.

Çështja është konceptuale, dhe aplikative, dhe sfida në përgjithësi është e hapur, dhe për të gjithë organizatat. Vetë zbatimi i strategjisë është një çështje shumëdimensionale. Koncepti i zbatimit të strategjisë është një funksion shumëvariabëlsh, që sfidon në vijimësi për arritjen e suksesit, *“Të dhënat e studimit, rishikimi i literaturës, dhe eksperiencat e anëtarëve të kërkimit të SH.M.A, gjithshka tregon që zbatimi i strategjisë është një proces multidimensional. Nuk ka panacea për arritjen e suksesit. Zbatimi i strategjisë është testi vendimtar për aftësitë orkestrale të menaxhereve”* (SH.M.A; 2007). Nisur edhe nga numri i vogël i punonjësve të organizatës, ERRU është favorizuar nga puna e grupit të menaxherëve të saj, që konsiston në sinkronizim dhe ndërveprim permanent, dhe në vazhdimësi. Qëllimi ka qenë, që në mënyrë të përhershme menaxheret të mbeteshin në korent,

dhe të ndërvepronin për situata, dhe zhvillime të ndryshme nga ato të parashikuarat, që lidhen me ecurinë dhe arritjen e objektivave strategjike të organizatës.



## 1. ERRU, Strategjia dhe zbatimi i saj.

ERRU e ka ndërmarrë procesin e analizës strategjike me përfshirjen e të gjithë punonjësve të vetë, gjë që ka ndikuar edhe në zhvillimin e njohurive dhe aftësive përkatese të tyre në këtë drejtim, e cila ka nxjerë në krye Misionin, Vizionin dhe Vlerat e Organizatës. Proçesi i fillimit të hartimit, dhe më tej të zbatimit të strategjisë, nis me hartimin e Misionit, dhe të Vizionit së bashku me Vlerat e Organizatës. Nis pretendimi për përcaktim objektivash strategjike, ndjekje dhe realizueshmëri të tyre, duke nisur pikësëpari në definimet e deklaratave të Vizionit, dhe të Misionit, *“Vizioni është imazh i gjallë, konceptual dhe bindës për të ardhmen e dëshirueshme. Një vizion fokusohet, dhe fisnikëron, një ide, rreth gjendjes së ardhshme, e të qënit në një rrugë të tillë, të ngacmoj dhe të shtrëngoq një agjenci drejt arritjeve të tij. Ai kristalizohet, çfarë menaxhimi dëshëron, që organizata të jetë në të ardhmen. Një vizion nuk është lidhur në kohë, ai përfaqëson shërbime globale, dhe në vijimësi, dhe shërbime, si një themel për një sistem të planifikimit strategjik”* (California State, Dept. Of finance; 1998). Gjithashtu Vizioni mbart edhe emocionin e organizatës, lidhur me projeksionin e largët, dhe të dëshërueshëm nga ana e tyre, *“Një deklaratë e përgjithshme e saj, në drejtim të qëllimit, që ngjall ndjenjat emocionale të anëtarëve të organizatës”* (Dessler; 2012). ERRU është bazuar në përgjithësi në këto koncepte kur ka ndërtuar procesin e saj të përcaktimit të Vizionit të vet. Pasqyrimi i perceptimit, dhe dëshirës së organizatës, se ku do të donte të shihte vehten në të ardhmen e largët, mishërohet thelbësisht në deklaratën e Vizionit të saj, *“Një Sektor Ujësjiellës-Kanalizimesh financiarisht i Vetë-Qëndrueshëm që Ofron Shërbime të një Cilësie të Lartë, por të Përbalueshme, për të gjithë Konsumatorët në Shqipëri”* (<http://ëëë.erru.al/>). Në mënyrë shumë të përmbledhur, ERRU ka vijuar me hartimin e deklaratës së Misionit të saj. Duhet të kihet parasysh fakti, që ajo është një organizatë publike, dhe në këtë mënyrë, në këtë rast nuk mund të flitet për dimensione financiare, ndërkohë që del në pah, dhe janë imperative objektiva të tilla si p.sh., shfrytëzimi racional i burimeve të veta, çështja konsumatore, çështjet sociale, ambientale, etj.

Nuk do të ishte racionale dhe reale të flitej për objektiva strategjike, dhe arritje të tyre, nëse organizata nuk do të ndalej, dhe merrej me një vëmendje të veçantë, me

Vlerat e saj organizative, pa të cilat do të mungonte aksi mënyrës, dhe veprimtarisë së saj, për realizimin e tyre. Thomson, Jr, Strickland, Gamble (2010) do të vlerësonin Vlerat si, *”besimet, tiparet, dhe normat e sjelljes, që personeli i kompanisë pritet që të shfaqë, në drejtimin e biznesit të kompanisë, dhe të ndjekjes së vizionit strategjik të tij, dhe të strategjisë”*. Në të vërtetë biznesi, apo organizata, tërhiqen përpara të drejtuara nga vlerat që ato mbartin, dhe performanca organizative e tyre, është funksion pikërisht i vlerave, që ato mbartin. ERRU në të gjithë procesin e transformimit, dhe përmirësimit të performancës së vet institucionale, i ka kushtuar dhe në vazhdimësi ngulit vlera të tilla, që të çojnë drejt një efektiviteti të punës, dhe të të bërit të gjërave.

Proçesi ka vijuar direkt, me analizën dhe nxjerrjen e objektivave strategjike për rregullatorin. Ato përbëjnë subjektin më kritik, që do të thotë të arrish ato - ke përmbushur dhe qëllimin e organizatës, *“Objektivat janë specifike, sasiorë, niveli më i ulët i targetave që tregojnë një synim të përmbushur”* (Gates; 2010). Përcaktimi i objektivave strategjike, është një proces shumë i rëndësishëm, i cili në përfundim të tij duhet të konkludojë në definimin e objektivave, të cilat janë reale, të arritshme, të mirëorientuara drejt çështjeve të veçanta, si dhe të jenë të matshme me qëllim ndjekjen, dhe monitorimin e tyre, duke siguruar në këtë mënyrë realizimin e tyre. ERRU ka kristalizuar disa objektiva në terma të ndryshme kohore, të cilat janë mirëpërcaktuar. Këto objektiva i përgjigjen çështjeve të veçanta funksionale të rregullatorit dhe konvertohen nga formulimet cilësore, në targeta të matshëm, të cilat do të monitorohen, të ndiqen me qëllim kapjen e tyre. Duke i'u rikthyer rastit të organizatave publike, siç është rasti konkret me ERRU, përveç llojit të objektivave mbizotëruese në to, theksi vihet mbi përgjegjshmërinë që ato duhet të kenë, dhe që të karakterizohen në të gjithë veprimtarinë e tyre, kundrejt shoqërisë dhe komunitetit, dhe detyrimin ligjor gjithashtu, për të ofruar shërbime sa më të mira, me një raport racional me burimet financiare kryesisht, të ardhurat e të cilëve vijnë nga vetë taksapaguesit, *“”Qartësisht, gjithsesi, performanca e Organizatave Jofitimprurëse dhe të Ndërmarrjeve të Sektorit Publik, nuk mund të maten nga indikatorët financiarë. Suksesi i tyre duhet të matet, nga efektiviteti i tyre në sigurimin e benefiteve të zgjedhësve. BSC i ndihmon ato të selektojnë një përdorim koherent të matjeve jofinanciare, të vlerësojnë performancën e tyre me*

*zgjedhësit”...”përderisa suksesi financiar nuk është objektivi i tyre primar, ato nuk mund të përdorin arkitekturën standarte të strategjisë të BSC, ku objektivat financiare janë vendimtare, rezultatet e nivelit më të lartë që duhet të arrihen. Ato në përgjithësi vendosin një objektiv, të lidhur me ndikimin e tyre social, dhe misionin”...”Misioni i një agjensie të sektorit publik, ose jofitimprurës, paraqet përgjegjshmërinë midis atij, dhe shoqërisë, si dhe racionalen për ekzistencën e tij, dhe mbështetjes në vijim. Përmirësimet në matje, për objektiva me impakt social në këto organizata, mund të kërkojnë vite që të bëhen efikase, ndërkohë që matjet në perspektivat e tjera, sigurojnë targeta në terma afatshkurtër dhe afatmesëm dhe feedback i nevojshëm të kontrollohet vit pas viti shoqëruar edhe me dhe llogaridhënie”” (Kaplan; 2010). ERRU në përcaktimin e objektivave të veta ka patur në konsideratë faktin që ka objektiva të cilat janë afatgjatë, dhe në rastin konkret janë kryesisht ato objektiva, që arrihen duke bashkëpunuar edhe me aktorët e tjerë, apo me operatorët kryesisht, gjë që kërkon një performancë të mirë edhe të organizatave të tjera, apo edhe me zhvillimin e vetë Sektorit në përgjithësi. Ajo është përqëndruar kryesisht, në targeta afatshkurtër, dhe afatmesëm, duke i ndjekur, monitoruar, përshtatur dhe arritur ato.*

Përcaktimi i objektivave strategjikë do të ndiqet më tej me gjetjen e rrugëve, se si do të arrihen objektivat, pra çfarë strategjish do të ndjek organizata për arritjen e objektivave të saj. ERRU ka formuluar strategjitë e veta për arritjen e objektivave. Në mënyre konçize, këto jepen të formulara, sipas objektivave të ndryshme, sic janë paraqitur në fig. 51, tek aneksi.

Në anën tjetër, sigurisht sfida i mbetet zbatimit të strategjisë. Ajo çka nga menaxherët merr një vetëkuptim është që i gjithë procesi i zbatimit të strategjisë, është një proces evolutiv në vazhdimësi, dinamik, gjithpërfshirës ku rëndësi merr ndërlidhja midis asaj çka ndodh përditë operacionalisht, me atë çka pritet që të ndodh, dhe të arrihet në terma afatgjatë, *“Qëllimet, strategjia, taktikat dhe zbatimi duhet të jenë pjesë e të njëjtit proces dinamik – implementim afatgjatë të prioriteve nëpërmjet operacioneve afatshkurtra ditore”* (Laura Stack; 2014).

Në të vërtetë, procesi i zbatimit të strategjisë, nuk mund të funksionojë pa një mekanizëm, që do të mundësonte menaxhimin e këtij sistemi. Kur pretendohet për

realizueshmëri të objektivave, duhet të merret në konsiderate një sistem i tërë njerëzish, dhe procesesh, të gjithë të angazhuar për të patur efikasitet në përmbushjen e këtij synimi.

Duhet të kuptohet që përpara se të flitet për arritje objektivash, për një zbatim të suksesshëm të strategjisë, duhet që organizata të jetë në gjendje, që të arrijë të ketë një sistem menaxhimi së pari, dhe së dyti të operojë otpimalisht me këtë sistem, për zbatimin e strategjisë. Në rastin konkret të punimit, përdorimi i një sistemi menaxhimi, i cili lidh strategjinë me operacionet, sic tregohet në fig. 6, rezulton efikas.

Një aspekt cilësisht të veçantë në zbatimin e strategjisë zënë operacionet e brendëshme, nga të cilat pritshmëria është për një performancë të shkëlqyer të tyre, nëse do të duhej të flitej për efektivitet të zbatimit të strategjisë. Asgjë nuk do të vlente më tepër, se sa realizueshmëria apo përmbueshmëria e ‘targetave’. Një menaxhim i mirë i operacioneve, do të ishte një kushtëzim i drejtëpërdrejtë, për arritjen e këtij qëllimi, *“Zbatimi i strategjisë është detyrë e orientuar nga aksioni, ti bësh gjërat që të ndodhin, që teston aftësitë e menaxherëve të drejtojnë ndryshimet organizative, të arrijnë përmirësime të vijueshme në operacione, dhe në proceset e biznesit, të krijojnë dhe të rrisin një kulturë, që mbështet strategjinë dhe në mënyrë konsistente të arrijë, apo kalojë targetat e performancës”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010). ERRU është bazuar shumë në përmirësimin e proceseve të punës të organizatës, me qëllim arritjen e efektshmerisë operacionale të tyre, që përbën edhe bazën e përmirësimit të perspektivës së konsumatorit, duke qenë në këtë mënyrë, edhe një bazament në vetë arritjen e objektivave.

është domosdoshmëri të paturit e një Struktura të Zbatimit të Strategjisë. Në rastin e punimit aktual, një strukturë e tillë është e marrë në trajtim, duke përfshirë fazat kryesore të sistemit të menaxhimit, si dhe mundësimet e ndërmarra nga organizata, me qëllim mbështetjen për operacionet dhe proceset e brendëshme, për të bërë të mundur arritjen e objektivave të ketyre të fundit.

Në rastin e ERRU është aplikuar BSC, si një mjet i fuqishëm për të arritur suksesin në zbatimin e strategjisë. BSC ka të konvertuar objektivat strategjike të organizatës,

në objektiva të matshëm. Targetat e caktuar, janë vendosur për t'u arritur, në të kundërt nuk mund të pretendohet për një performancë të mirë, apo aq më tepër për zbatim efektiv të strategjisë së organizatës.

BSC merr në konsideratë, përmbushjen e qëllimeve të grupeve të ndryshme të interesit, dhe jo vetëm të një të tilli, sic ka qenë më përpara p.sh. arritja financiare. BSC sigurisht e konsideron këtë perspektivë, por nga ana tjetër ajo njeh, dhe trajton edhe perspektivat si mësimi dhe zhvillimi; proceseve të brendëshme; dhe konsumatori. Vetë teoria merr në konsideratë dhe kërkon realizimin e objektivave të këtyre grupeve të interesit, duke nxjerrë në pah së pari, ndërtimin e strategjisë, dhe më pas arritjen e objektivave.

Një moment i veçantë i aplikimit të BSC, ka të bëjë me njohjen e rolit të aseteve të paprekshme, në krijimin e vlerave konsumatore. Duhet të kuptohet mirë që ka një lidhje, midis rezultatit financiar, dhe aseteve të paprekshme. Është e pamundur që të ketë rezultate pozitive, pa qenë në gjendje që të ketë një performancë të mirë, të targetave të aseteve të paprekshme, dhe pa përfshirjen dhe kontributin, e të gjithë atyre.

Në Letrën e Punës së tij, Bazat Konceptuale të Balanced Scorecard (2010), Robert S. Kaplan evidenton rëndësinë themelore, që kanë asetet e paprekshme në performancën, dhe zbatimin e strategjisë së organizatës, *“Të studjojë matjen e performancës së kompanive në asetet e paprekshme, të cilët luajnë një rol qëndror në krijimin e vlerave (Nolan Norton Institute, 1991). Norton dhe unë besojmë që n.q.s kompanitë do t'i duhej të përmirësonin menaxhimin e aseteve të tyre të paprekshme, ato duhej të integronin matjen e aseteve, në sistemet e tyre të menaxhimit”...*gjithashtu, asetet e paprekshme, rrallë kanë vlerë më vete. Përgjithësisht, ato duhet të lidhen me të tjera asete të paprekshme, që të krijojnë vlerat”...vlera nuk jeton në ndonjë aset të paprekshëm individual. Ato dalin nga krijimi i një seti të tërë asetesh së bashku, me një strategji, që i lidh ato së bashku. Procesi i krijimit të vlerave është multiplikativ, jo shtesë””.

Duke trajtuar dimensionin aset i paprekshëm, një referencë e rëndësishme, mbetet njeriu dhe performanca, si dhe kontributi i tij në organizatë, *“Kur ju mbështeteni tek*

*njerëzit, dhe provoni që ato mund të mbështeten tek ju, që t'i mbulonit ato maksimalisht, ju do të ndërtoni një nivel të lartë besnikërie, dhe përpjekje për të vepruar lirisht"... "kur ju punësoni njerëz të aftë dhe të angazhuar, ju keni fituar një vend për t'a patur zili, që delegon kompetencat. N.q.s ata e dinë çfarë janë duke bërë, nuk ka rëndësi se si ato e bëjnë punën e tyre, për sa kohë e bëjnë, atë më etike, dhe ligjërisht'" (Laura Stack; 2014). ERRU duke qenë një organizatë e vogël, perpiqet që të krijojë këtë ambjent besimi të brendshëm, i cili do të ndihmojë shumë në përfshirjen me dëshirë, dhe aktive të të gjithë stafit, në procesin e zbatimit të strategjisë, dhe nga ana tjetër mundësohet delegimi i kompetencave, gjithnjë e më poshtë organizatës.*

*Arritja e suksesit, gjithsesi mbetet një çështje e hapur për çdo organizatë, pavarësisht madhësisë, apo performancës që ato mbartin. Sigurisht që duhet një ndalim, dhe trajtim specifik, dhe shumë profesional i burimeve, të cilat mbeten në themel strategjisë, "Kështu, si përmbledhje, të bësh të mundur suksesin, është e lidhur me një marrëdhënie dy kahëshe, ndërmjet strategjive të biznesit në përgjithësi, dhe strategjive në hapësirat e burimeve të vecanta si njerëzit, informacioni, financa dhe teknologjia" (Johnson, Scholes, Ēhittington; 2006). Ndër burimet më të veçanta, shumë delikate në trajtim, që kërkojnë trajtim të vazhdueshëm, angazhim dhe përkushtim dhe që në fund të fundit gjithnjë mbetet një sfidë në lëvizje, janë pikërisht njerëzit, të cilët me sjelljet dhe veprimet e tyre, kanë ndikim proporcional në ecurinë e organizatës, "Organizatat janë krijuar, që të arrijnë një set të caktuar synimesh. Këto qëllime, duhet të shpallen qartësisht, dhe të jenë të arritshëm. Ekspozimi i sjelljeve të dëshëruara nga punonjësit, dhe dekurajimi i sjelljeve të padëshëruara të punonjësve, do të lehtësojë arritshmërinë e synimeve të dëshëruara, dhe qëllimeve të organizatës.*

*Menaxhimi i organizatës mund të arrije qëllimet e tij, duke aplikuar strategji të teknikave të modifikimit të sjelljeve si Përforcimi Pozitiv, Përforcimi Negativ, Denimi dhe Eliminimi. Aplikimi efektiv duke përdorur manual dhe rregulla në zbatimin e këtyre teknikave, apo strategjive për modifikimin dhe përforcimin e sjelljeve, është më vend në çdo organizatë" (Teryima, Agburu J.I, Samuel; 2014). Fokusuar në këtë drejtim, ERRU është përpjekur që të menaxhojë këtë situatë, me*

ndërgjegjësimin që i gjithë proçesi kërkon kohë të vetë, dhe që është nën një vazhdimësi të përhershme.

Sigurisht që faktorë thelbësorë si Organizimi, Kultura Organizative, Menaxhimi i Operacioneve, aspekte të ndryshme të tyre, do të mundësonin bazën, mbi të cilën të ngrihet e gjithë ngrehina, për të zbatuar suksesshëm strategjinë, që siç u përmend më lartë mundësohet nëpërmjet përdorimit të BSC. Duhet që aspekte të të gjithë këtyre faktorëve, duke performuar mirë secili më vehte, dhe më tej të gjithë së bashku, të sigurojnë që përpjekja për të patur efektivitet në zbatimin e strategjisë, të jetë e arritshme. Në themel të aplikimit të BSC në rastin e ERRU, janë marrë pikërisht aspekte të këtyre faktorëve kritik, për suksesin në zbatimin e strategjisë.

Organizata si një çështje, lidhet me aftësinë e organizatave për të krijuar një organizim, që të bëjë të mundur sigurimin e një performance të shkëlqyeshme, drejt realizimit të Misionit të saj. Aspekte të tij si trajnimet profesionale; angazhimi dhe kënaqësia në punë; apo zhvillimi i njohurive dhe aftësive strategjike janë themelore për këtë organizatë, bazë dhe mbështetje për objektivat e perspektivës së brendshme. Kultura organizative, si një nga faktorë përcaktues në zbatimin e strategjisë, merr një kuptim të përgjithshëm të tillë, *“Termi kulture e ka origjinën në punën e antropologjistëve sociale, dhe i referohet “teresisë komplekse”, duke përfshirë njohuritë, besimin, artin, ligjin, moralin, zakonet dhe kapacitete të tjera të fituara nga një person si anëtar i shoqërisë”* (Kume; 2010). Në rastin e ERRU kultura organizative ka qenë e fokusuar kryesisht në të paturit e një Kulture për ndryshim, dhe për t’i bërë gjërat të realizueshme, mbetet në vazhdimësi në themelin e organizatës që t’i përgjigjet sfidave të zbatimit të strategjisë.

Një aspekt shumë i rëndësishëm i Menaxhimit të Operacioneve, dhe që është një faktor crucial, i pazëvendësueshëm, dhe që pa të, nuk mund të fitet për ndonjë zbatim strategjie, mbetet teknologjia IT, *“Teknologjia luan një rol kritik në përmirësimin e performancës së operacioneve. Shumë proçese, intensive të përsëritura të punës, mund të automatizohen, që të sigurojnë një kosto më të ulët, me cilësi më konsistente dhe kohë proçesimi të shpejtë. Por teknologjia luan gjithashtu një rol, në përmirësimin e proçeseve të vazhdueshme. Punonjësve i nevojitet feedback i shpejtë, përfshirë detajet, matje të sakta të produkteve, dhe shërbime, që*

*ato prodhojnë dhe të proçeseve, që ato kontrollojnë. Paraqitja e kuptueshme, dhe në kohë, e produkteve dhe e proçeseve, siguron themelin për analiza më të gjëra të dhëash, hedh rrënjët e analizës së shkakut, dhe një shkallë të plotë të mjeteve të tjera cilësore, që drejtojnë përmirësimët në vijim të kostove, cilësisë, dhe kohës së proçeseve” (Kaplan, Norton; 2004). ERRU ka përfunduar ciklin e domosdoshëm të krijimit të infrastrukturës së nevojshme, dhe të një cilësie shumë të mirë të teknologjisë IT, dhe vazhdon më tej, drejt zhvillimit të mëtejshëm të zgjerimit, dhe të ofrimit të më shumë shërbimeve nga ajo.*

Në përmbyllje, vlen të përmendet domethënia, dhe rëndësia e zbatimit të strategjisë, në cdo organizatë me qëllim që të arrihet suksemi i saj, por nga ana tjetër po flitet për një proçes, i cili në cdo rast mbetet një sfidë e hapur, dhe në bazë të suksesit të së cilit, mbetet si gjithnjë faktori human, koncept te cilin ERRU është munduar t’a mbajë gjithnjë parasysh, dhe t’a aplikojë sa më produktivisht, brenda rrethanave të saj, ‘Zbatimi i strategjisë është gjithashtu një art i evoluimit. Metodatat për arritjen e ekselencës në këtë hapësirë, janë duke ndryshuar po aq shumë, sa ndryshon mjedisi i biznesit. Ekipi SHMA pret që teknologjia, dhe mjetet e matjes, do të përmirësojnë mundësitë e organizatave në të ardhmen, por suksemi do të jetë gjithmonë i varur nga njerëzit, të cilët përbëjnë themelet e cdo organizate” (SHMA; 2011).



## **2. Shtrimi Problem**

Ka diskutime të ndryshme lidhur me zbatimin e strategjisë, apo përgjithësisht me performancën strategjike të rregullatorëve në Shqipëri, dhe jo vetëm. Ndërsa flitet shumë për ecuri “shumë të mirë” të ‘X’ rregullatori, në të vërtetë asnjëherë nuk ka qenë e qartë, se çdo të thotë të ecësh mirë.

Në të vërtetë, nuk ka ndonjë referencë të mirëfilltë, e gatshme për t’u përdorur, që mund të ndiqet, lidhur me zbatimin e strategjisë tek rregullatorët.

Kohët e fundit, ERRU ka vendosur disa kontakte midis OECD dhe ERRU, lidhur me bashkëpunimin dhe shkëmbimet e eksperiencave, përta i përket kësaj çështje. OECD aplikon disa standarte të performancës së rregullatorëve, ndërkohë që ERRU po merr në konsideratë atë më qëllim aplikime të mundshme, në varësi të rrethanave që dikton stadi aktual i performancës së organizatës, me synimin që në të ardhmen, t’i afrohet sa më shumë këtij shablloni dhe pse jo, të jetë pjesë e ‘Benchmarking’ midis rregullatorëve. Për këtë qëllim, po mendohet që pikësëpari të mund të fillohet me një proces të tillë në nivel rajonal, dhe më tej në atë europian, me të tjerë rregullatorë simotra.

### **2.1 Teoria e studimit**

Në rastin konkret, është bërë një përpjekje, për të ofruar një mundësi të trajtimit të zbatimit të suksesshëm të strategjisë tek rregullatori i ujit. Çështja e zbatimit të strategjisë, është një tematikë tepër aktuale, e cila në të vërtetë ka të bëjë me një nga çështjet më kritike të menaxhimit.

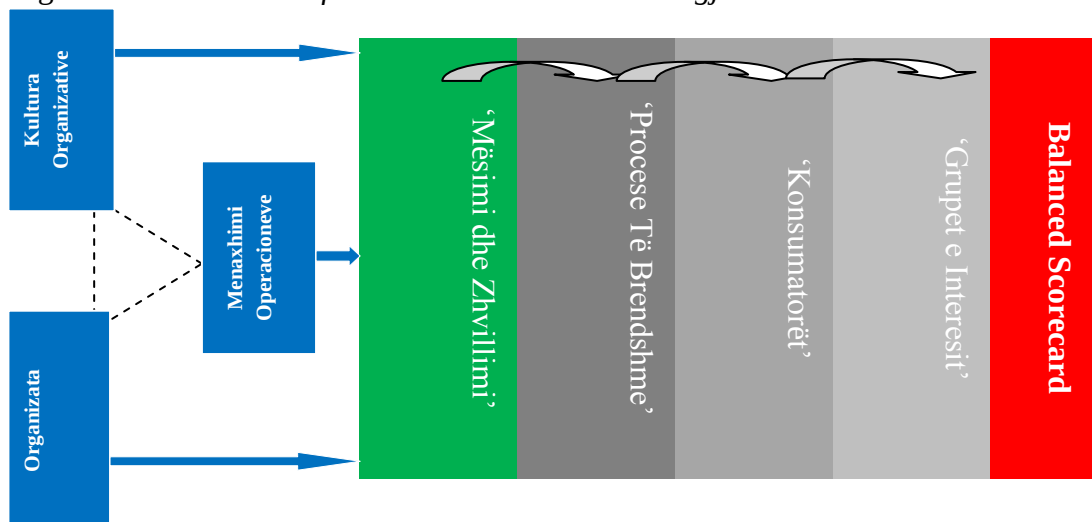
Gjithnjë ndërsa flitet të zbatosh, kuptohet që t’i bësh gjërat që të ndodhin. Gjithmonë ka një plan, dhe duhet që plani i konvertuar në objektiva, dhe më tej në rezultate të matshme, të bëhet i arritshëm, apo objektivat strategjike të përmbushen. Kjo çështje, është shumë e lidhur, veçanërisht me procesin e menaxhimit efikas të operacioneve, pa të cilat do të ishte e pamundur që të flitet për efikasitet, në arritjen e targetave të përcaktuara. Një rëndësi të veçantë merr gjithashtu edhe menaxhimi i njerëzve, apo punonjësve, të cilët duhet të maksimalizojnë rezultatin e punës së tyre, që përkon me rezultatin e përgjithshëm të organizatës.

Përtej faktit të planifikimit të një strategjie të mirë, e cila padiskutim që është parakusht për të patur një efikasitet organizativ, shumë e rëndësishme është zbatimi i saj. Para së gjithash, është duke u pranuar gjithnjë e më shumë, që zbatimi i strategjisë është çelësi i suksesit për organizatat, dhe po ashtu po konvergjohej gjithnjë e më tepër në idenë, që zbatimi i strategjisë është më i vështirë për t'u kryer, duke marrë në këtë mënyrë një rëndësi më të veçantë se planifikimi i saj.

Duke marrë në konsideratë faktorët kritikë që kanë ndikim në zbatimin e strategjisë, veçanërisht të rëndësishëm dhe që mund të vlerësohen jetik, dhe që marrin një rëndësi, edhe si me gjithspërfshirës janë pikërisht aspekte, të faktorëve të tillë si:

- Organizata
- Kultura e Organizatës
- Menaxhimi i operacioneve

Fig. 1: Bashkërendimi i faktorëve të zbatimit të strategjisë



Në figurën e mësipërme paraqiten në mënyrë figurative tre faktorët kritikë të sipërpërmendur, që nëpërmjet BSC, bëjnë bazën dhe mbështetjen, që të shkohet drejt suksesit në rezultatet strategjike.

Përtej tre kapitaleve të paraqitura në teorinë respektive, siç janë kapitali njerëzor, kapitali teknologjik, dhe kapitali organizativ, realisht shfaqet një vështirësi praktike, për të përçaktuar objektivat në perspektivën mësim dhe zhvillim, që do të shërbejnë për të mbështetur objektivat në perspektivën procese të brendshme.

Pas zhvillimit të një analize të thellë, rezulton që marrja në konsideratë e tre faktorëve si më sipër, është në qendër të elaborimit të kësaj çështje. Organizatat mund të marrin në konsideratë të tre faktorët, t'i shqyrtojnë ato sipas specifikave që vetë organizata ka, dhe në fund, prej tyre të marrë dhe të trajtojë ato aspekte të cilat realisht, duke u mundësuar nga organizata, të arrijnë që të mbështesin objektivat tek perspektiva procese të brendshme.

Pra të tre faktorët, aspekte të tyre, që shtrihen në perspektivën mësim dhe zhvillim, përfaqësojnë objektivat e kësaj perspektive. Ato janë shndërruar në objektiva të matshme, dhe përbëjnë targeta të matshëm, që duhet të monitorohen. Të tre faktorët, aspekte të tyre, që paraqesin një performancë të shkëlqyer, të gjithë së bashku, tek perspektiva mësimi dhe zhvillimi janë bazë, dhe mbështetës për performancën e objektivave, tek perspektiva procese të brendshme. Më tej, bazuar në efektin shkak – pasojë, treguesit e perspektivës procese të brendshme do të mbështesin treguesit tek perspektiva e konsumatorit, ku këto të fundit përbëjnë mbështetjen e realizueshmërisë së tregueseve të perspektives të grupeve të interesit...pra, të arritjes së objektivave strategjike.

## 2.2 Qëllimi i studimit

Qëllimi i studimit, lidhet me një problematikë praktike, dhe shqetësuese, që qëndron në mënyrë permanente e ngritur mbi Autoritetin Rregullator të Ujit, siç është performanca institucionale, që e kuadruar më mirë, pikërisht me arritjen e Misionit, dhe Objektivave Strategjike të tij. Në mungesë të modeleve paraprake, organizata është në kërkim të gjetjes, dhe të ndjekjes së një mënyre, që do të mundësoj menaxhimin e performancës strategjike të organizatës. Me këtë këndvështrim, është formuluar edhe qëllimi i studimit, si më poshtë:

⇒ ***“realizimi i një mënyre, mekanizmi, i cili do të bëjë të mundur ‘zbatimin e strategjisë’ dhe më e rëndësishmja, ‘zbatimin e suksesshëm të strategjisë’, nëpërmjet përdorimit të një ‘metode’ të mirëpërcaktuar”.***

### 2.3 Pyetjet e Kërkimit

Pyetja e studimit lidhet me mundësinë e organizatës, për të zbatuar strategjinë saj, dhe konkretisht ka marr një formulim të tillë:

⇒ **“A mundet organizata, të ndërmarrë një zbatim të suksesshem të strategjisë?”**

Pyetja e ngritur, është në pararendë të hipotezës, që do të formulohet në vijim. Vetë pyetja ngrihet mbi bazë të një logjike të arsytimit menaxherial, që në rastin konkret lidhet me një stad më të hershëm se sa ai i zbatimit të suksesshem të strategjisë. Natyrshëm ngrihen disa nënpyetje në këtë stad, që kanë të bëjnë më së shumti me çështje si:

- A ka organizata një model për të menaxhuar të gjithë mekanizmin e zbatimit të strategjisë, i cili siç dihet më së miri, është një proces shumëdimensional me një kompleksitet në menaxhimin e tij?
- Nëse organizata ka një model të tillë, cila është performanca e këtij sistemi?
- Struktura e zbatimit të strategjisë nga organizata është e ravijëzuar dhe realizuar, si domosdoshmëri për të patur një sukses në zbatimin e strategjisë?

Vetëm përgjigjet pohuese, dhe me vlerësime pozitive të pyetjeve të mësipërme, do të sigurojnë përmbushjen e pyetjes teorike të ngritur në këtë punim.

### 2.4 Objektivat e kërkimit

Objektivat e kërkimit janë rrjedhojë e drejtëpërdrejtë e qëllimit të tij, ç’ka sjell një lehtësim në përcaktimin e tyre, duke marrë për bazë dhe trajtuar vetë qëllimin, tashmë të përcaktuar. Objektivat orientohen tërësisht në drejtim të përmbushjes së qëllimit, duke marrë për referencë çështjet themelore që ngrihen në formulimin e qëllimit të punimit. Objektivat që burojnë nga qëllimi i këtij studimi, formulohen si më poshtë:

⇒ **1) Të sigurohet një ‘model’, për zbatimin e strategjisë në një organizatë;**

**2) Të përcaktojë ‘faktorët’ ‘kyç,’ të cilë kanë ndikim themelor në ‘zbatimin e strategjisë’ dhe ‘performancës strategjike të organizatave’;**

**3) Të përcaktohet dhe të ndiqet në mënyrë ‘aplikative’ një ‘model’, që do të sigurojë në praktikë, mundësinë për të patur një ‘zbatim të suksesshëm të strategjisë’**

**4) Të bëjë të mundur aplikimin e matjes së performancë, dhe të zbatimit konkret të strategjisë në Autoritetin Rregullator të Ujit**

## **2.5 Hipoteza e kërkimit**

Baza e references për formulimin e hipotézës, do të lidhet me qëllimin e punimit. Tek e fundit ndërtimi i një modeli adekuat për një rregullator, që të mundësojë zbatimin e strategjisë qartësisht, me synimin që të fitohen aftësitë e duhura për shfrytëzimin e saj, për të qenë efektiv në zbatimin e strategjisë, që organizata e ka mirëpërcaktuar. Bazuar në shpjegimet, dhe referencat e deritanishme, të zhvilluar gjatë këtij punimi, është ngritur edhe hipoteza, si në vijim:

**⇒ H: “Në qoftë se ‘organizata’, ‘kultura organizative’, ‘menaxhimi i operacioneve’, ‘aspekte’ të tyre, do të kenë një ecuri pozitive, të gjithë së bashku, do të mundësojnë që organizata të arrijë të ‘realizojë’, ‘targetat’ e saj ‘strategjike’”**

Thellimi i arsytimit, duke konvergjuar në formulimin e kësaj hipotézës, lidhet me disa çështje, si:

- dallimi, dhe fokusimi në ato faktore në përgjithësi, duke derivuar në aspekte relevante të tyre konkretisht, që vërtet janë kritikë në mbështetjen bazë, për realizimin e targetave strategjikë;
- gjetjen e një modeli të përshtatshëm, që mund të aplikohet në rastin e një rregullatori, për të zbatuar një strategji, ku aspekte adekuate të faktorëve si më sipër, qëndrojnë në bazë të saj;

Në rastin konkret të ERRU, për trajtimin e çështjes së zbatimit të strategjisë, është shfrytëzuar BSC. BSC përvec një mjeti shumë efikas për matjen e performancës së organizatave, mund të përdoret fuqimisht edhe si një mjet, për të trajtuar po fuqishëm edhe zbatimin e strategjisë së një organizate. BSC bazohet në disa referenca të fushës së menaxhimit mjaft të rëndësishme, që vërtet mbyllin ciklin e nevojshëm, në rast të një trajtimi mundshëm, të një zbatimi të strategjisë, duke synuar efektivitetin në të, nga organizata private apo publike qofshin ato, si:

- përkthimi i objektivave strategjike, në një set objektivash të matshëm. Pra, në këtë rast flitet për targeta sasiore, të cilët mund të maten, dhe mbi këtë bazë të arrihet të gjykohet, nëse ato janë kapur.
- marrja në konsideratë i arritjes së qëllimeve, të të gjithë grupeve të interesit të organizatës. Ka një gjithëpërfshirje të grupeve të interesit në këtë rast, pasi dilet përtej vetëm perspektivës financiare, të cilës i shtohen edhe perspektivat e proceseve të brendshme; konsumatorit; dhe mësimi dhe zhvillimi.
- vlerësimi që i takon aseteve të paprekshme, në rolin që ato marrin në të vërtetë për krijimin e vlerave. Në fund të fundit, nuk mund të arrihen objektiva strategjike financiare, apo të grupeve të interesit pa perfeksionimin, pa mbështetjen dhe të gjithë asetet e paprekshme, së bashku, në këtë proces.

Këto dimensionë bëjnë ‘garancinë’, që modeli BSC, të jetë një mjet që integron strategjinë, objektivat, bën lidhjen midis objektivave të perspektivave të ndryshme, duke siguruar më tej konvertimin e këtyre objektivave në tregues të matshëm, të cilët paraqesin targeta që normalisht duhet të arrihen, që në fund të arsyetohet për vetë suksesin, ose jo të zbatimit të strategjisë.

## KAPITULLI II – MODELI TEORIK

### 3. Autoriteti Rregullator

Për të nisur rrugëtimin e kuptimit dhe ekzistencës së rregullatorit në përgjithësi, dhe duke zbritur më tej në fushën e rregullimit të utiliteteve, pikësepari duhet t'i referohemi pikërisht rrethanës dhe industrisë, ku rregullatori ushtron mandatin e tij për rregullimin respektiv. Përvoja konkrete e rregullimit të industrisë së ujit, duhet shpjeguar që ushtrohet në kushtet e Monopolit, dhe të Monopolit Natyral, *“Monopoli përshkruan pozicionin, në të cilin një shitës prodhon për të gjithë industrinë, ose tregun. Çmimi monopol dhe output, ka të ngjarë që të ndodhë, dhe të mbështesë kur sigurohen tre faktorët:*

- *Një shitës i vetëm zë të gjithë tregun;*
- *Produkti i shitur është unik, në sensin që nuk ka një zëvendësues të mjaftueshëm afër, që konsumatori t'i kthehet;*
- *Barriere substanciale, që pengojnë hyrjen e firmave të tjera në industri, dhe dalja është e vështirë”* (Baldëin, Cave; 1999).

Rasti i operimit të ofrueseve të shërbimit në Sektorin U.K. është një rast tipik i Monopolit, ku Qeveria i ka kaluar të drejtën e ushtrimit të aktivitetit organit të qeverisjes lokale si pronar, për një zonë të caktuar juridiksioni. Në këtë zonë askush tjetër nuk mund të operojë për shërbimin në fjalë. Pra ka një barrierë totale në hyrje, për biznesin. Gjithashtu ka edhe një shpjegim të përgjithshëm për rrjetat e ujësjellës kanalizimeve, të cilat karakterizohen nga rrjete të gjëra dhe me kosto shumë të lartë, *“Në esencë, për shkak të kostonë së lartë të infrastrukturës së kerkuar, veçanërisht linjat kryesore të ujit, dhe rrjetat e linjave të ujrave të ndotura, shërbimet e furnizimit me ujë dhe kanalizime janë monopole”* (Rouse; 2007).

Dihet që ofrimi i shërbimit në kushtet e rastit Monopol shoqërohet nga disa fenomene, të cilat në rastin e shpjegimit të nevojës së rregullimit të industrisë, merr disa permasa shumë domethënëse.

Duhet të theksohet herët në nisje të këtij shpjegimi, që në veçanti në rastin e Monopoleve lind nevoja e hedhjes së shikimit, drejt mbrojtjes së interesit publik.

*“Motivet për rregullimin, mund të dallohen nga justifikimet teknike për rregullimin. Qeveritë mund të rregullojnë, për një numër motivesh – p.sh. ato mund të jenë të influencuara fuqimisht në drejtimin ekonomik, dhe mund të veprojnë në interes të industrisë së rregulluar, ose ato mund të shohin një pozicion të veçantë rregullimi në aspekt të rizgjedhjes. Ndonëse për të filluar, në duhet të konsiderojmë justifikimet teknike për rregullimin, që mund të jipen nga një qeveri, që supozohet që është duke vepruar në mbështetje të interesit të publikut”* (Baldëin, Cave; 1999). Pra është shumë evidente detyrimi, dhe detyra e vetë qeverive në përgjithësi, që të mbrojnë interesat e publikut në parim, dhe kurdoherë, dhe kjo merr një rëndësi të veçantë, sidomos në rastin e vendit tonë, ku ka një mungesë në menaxhimin e kompanive nga pushteti lokal, dhe aq më tepër e një mbrojtje të duhur të konsumatorit. Në rastin e Monopolit është i njohur fakti midis raportit të outputit, dhe çmimit që ofrojnë ofruesit e shërbimit, ku tendencat janë disproporcionale, *“Nga pikëpamja e perspektivës së interesit të publikut, problemi me një firmë që zë një pozicion monopolistik, është që në maksimalizimin e fitimit, ai do të kufizojë outputin e tij, dhe do të vendosë çmime mbi koston marginale. Ai do të bëjë kështu, sepse nëse ai do të caktojë një çmim të vetëm për produktin e tij, shitjet shpesh do të jenë të arritshme duke ulur çmimin mbi të gjithë outputin. Monopolisti do t'i paraprijë shitjeve, që të zgjerojë të ardhurat e humbura nga shitje më të vogla, duke kompensuar të ardhura më të larta, të derivuara nga çmime të ngritura, për njësi të shitura”* (Baldëin, Cave; 1999). Më tej Baldëin dhe Cave do të vijojnë të shpjegojnë më në detaje që *“efektet e monopolistit, krahasuar me konkurrencën perfekte, janë output i reduktuar, çmime më të larta dhe transferim i të ardhurave nga konsumatorët tek prodhuesi”*.

Në rastin e Shqipërisë kemi një rast tipik të Monopolit Natyror, të diktuar direkt nga Qeveria, nëpërmjet akteve të saj, duke i kaluar të drejtën e shërbimit, dhe të shoqëruar me një legjislacion respektiv pushtetit vendor. Gjithsesi, qoftë edhe në rastin e këtij lloji Monopoli, përsëri sqarimi që jepet nga Baldëin dhe Cave mbetet i njëjtë, si edhe në rastin e një Monopoli cfaredo, *“nqs një firmë është në një pozicion monopoli natyror, atëherë ngjashëm si me çdo monopol tjetër, ai do të shfaqë problem të outputit të reduktuar, çmime më të larta, dhe transferime të pasurisë nga konsumatori tek firma”...“rregullatori do të përpiqet që të vendosë çmime afër*



*kostos së rritur (kosto për prodhimin e njësië shtesë), me qëllim që të inkurajojë monopolin natyror, që të zgjerojë outputin e tij, në nivelin që kushtet e konkurrencës të mund të arrihen”*” (Baldëin, Cave; 1999). Dukshëm del domosdoshmëri ekzistenca e një rregullatori, në funksion të një qëllimi thelbësisht të rëndësishëm, që lidhet me produktin, apo shërbimin nga ana e ofruesit të shërbimit, i cili duhet të jetë në nivelet e kërkuara dhe të pritshme, dhe nga ana tjetër shërbimi që duhet të ofrojë vetë rregullatori, duke i siguruar ofruesit të shërbimit çmime, që të mbulojnë koston e këtij shërbimi.

Në çdo rast, rregullimi ka dimensionin publik të përhershëm, dhe gjithnjë nën trajtim, duke u përpjekur që të gjejë rrugët më të duhura, drejt përmirësimit të tij.

Sigurisht që spektri dhe dimensionet, ku drejtohen funksionet e një rregullatori, janë më të gjëra se interesi publik, që gjithsesi mbetet një nga shtyllat më solide të qënies, dhe fushës së aktivitetit të tij, “Në vitin 1985, Selznick përshkroi rregullimin si ‘një kontroll i qëndrueshëm, i fokusuar, dhe i ekzekutuar nga një agjenci publike, për aktivitetet që janë vlerësuar nga një komunitet’. Tenenbaum në vitin 1995 i’u referua, një konteksti në sektorin e energjisë elektrike, si ‘rregullimi i një sistemi që lejon një qeveri, që të formalizojë dhe të institucionalizojë veprimet e tij, duke mbrojtur konsumatorin dhe investitorët’. Baldëin dhe Cave identifikuan, që megjithëse rregullimi është parë në përgjithësi, si një kuptim i kontrollit të aktiviteve, në mënyrë që të preventivojë dicka të padëshërueshme nga ndodhja e saj, rregullimi mund të ketë gjithashtu kuptimin e fasilitetit të një diçkaje të mirë, të tillë që të jetë sa më efiçente, dhe me perdorim të disiplinuar sa frekuencat e radios” (Rouse; 2007).

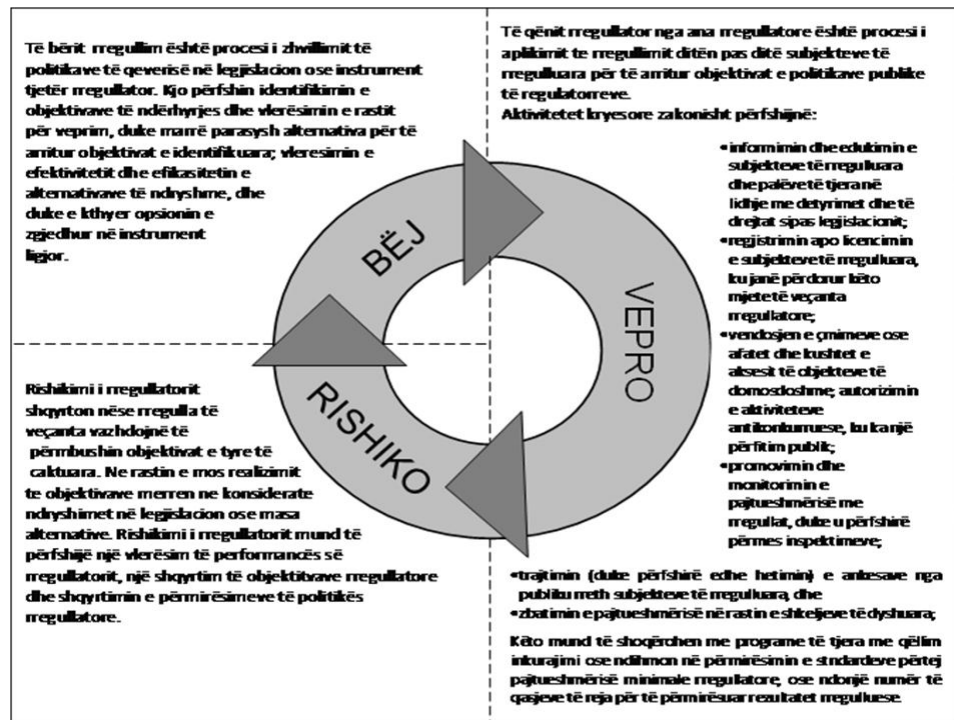
Në linjën e konceptit të rregullimit dhe të rregullatorit spikat edhe trajtimi ligjor me konsekuencat që e shoqërojnë atë, “Fjala ‘rregullim’, nënkupton në vetvete shumë gjëra. Në nivelin më bazik, rregullimi është trajtuar si sinonim me ligjin’. Rregullimet janë rregulla ose norma të adoptuara nga qeveritë, dhe të mbështetura nga disa kërcënime apo konsekuenca, zakonisht negative në formën e dënimeve” (OECD; 2012). Në po të njëjtën linjë, shihet edhe përshkrimi i dhënë nga Saghir, “Unë (Jamal Saghir) e shoh rregullatorin si një proces të interpretimit dhe të

*zbatimit të ligjeve, politikave dhe rregullimeve, që të arrihet çfarë është synuar në informacionin e tyre” (Rouse; 2007).*

Nëse do t'i referohemi funksioneve të rregullatorit, bazuar në studimin përkatës të organizuar nga OECD, sipas fig. 58, tek aneksi, konfirmohen se disa nga funksionet kryesore janë: vendosja e tarifave, monitorimi i performancës dhe cilësia e shërbimit të ofruar, apo çështja e konsumatorit apo të mbrojtjes së publikut, informacioni dhe mbledhja e tij, etj. Në çdo rast, informacioni mbi monitorimin dhe përmirësimin e performancës së shërbimit ndaj konsumatorit, janë në lidhje të ngushtë, pasi nuk mund të pretendohet një monitorim optimal pa të dhëna të sakta dhe në kohë. Pra, edhe në aspektin praktik, siç vjen informacioni nëpërmjet studimit të mësipërm, i kryer për sektorin e furnizimit me ujë, rezulton që dy orientime janë shumë evidente, të qëllimit dhe të rolit të rregullatorit, që janë pikërisht çështja e qëndrueshmërisë financiare të operatorit të shërbimit, nga njëra anë dhe në anën tjetër të mbrojtjes së interesit të publikut, apo të konsumatorit e shprehur nëpërmjet përmirësimit të performancës së shërbimit nga ana e operatorëve, duke siguruar në këte menyre një shërbim më cilësor për publikun.

Duke u nisur nga cikli i punës të përditshme të rregullatorit, dilet në një kuptim më të mirë dhe në parim të punës, dhe të asaj ç'ka rregullimi nënkupton në thelbin e tij, si prezantohet dhe në figurën e mëposhtme:

Fig. 2: Cikli i aktiviteteve të rregullatorit



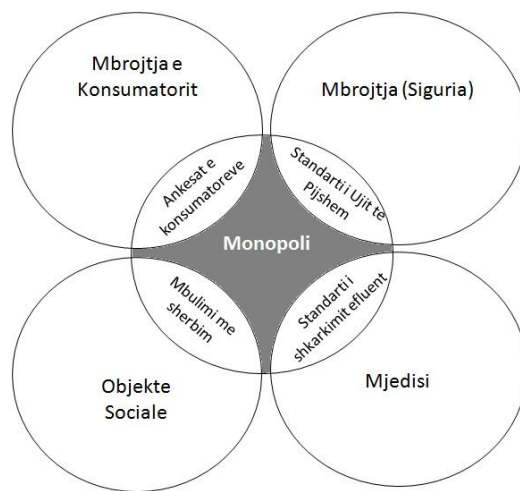
Burimi: OECD

Bazuar në tre komponente si “bëj”, “vepro” dhe “rishiko”, të cilat kanë në thelb të tyre orientime kryesore, respektivisht si: procesi i zhvillimit të politikave të qeverisë; realizimi i objektivave rregullatore nëpërmjet rregullimit të subjekteve të rregulluara; si dhe rishikimi i rregullave dhe të standarteve të shërbimit, në funksion të arritjes së objektivave rregullatore. Rregullatori është gjithnjë në linjë me politikat qeveritare, e cila është më e shprehur zakonisht në Strategjitë Sektoriale, ku rregullatori është institucion i përfshirë që në hartimin e saj e deri në zbatim. Mandati rregullator i institucionit kërkon një rregullim të përhershëm dhe në vijim për të gjithë subjektet, që i nënshtrohet rregullit rregullativ dhe së fundi standartet, vendosja e standarteve të reja, si dhe rishikimi apo përditësimi i atyre ekzistues, përbëjnë të gjitha së bashku vetë rregullatorin dhe rregullimin, si kuptim ekzistence dhe qëllimi.

Në këtë mënyrë, në vijim edhe të shpjegimeve më përpara, vërehet që ka një diapason të gjerë të aktivitetit të rregullatorit, nga ku dalim edhe në përfundimin e

domosdoshmërisë së ekzistencës dhe funksionimit të një organizate të tillë, veçanërisht në rastin e utiliteve.

Në rast se fokusi do të drejtohet tashmë në fushën e ujit, ka më së shumti një konvergencë drejt atij që quhet rregullator ekonomik, *“Megjithatë, në sektorin e ujit, fjala rregullim tenton që të shikohet si një rregullim ekonomik, kështu që është e nevojshme që të jipet një definicion mbi të”* (Rouse; 2007). Në vijim të këtij perceptimi, është vetë Banka Botërore që është më mirë e pozicionuar dhe më e drejtëpërdrejtë me fenomenin në industrinë e ujit, *“Shënimi Shpjegues i Bankës Botërore diskuton rregullatorët ekonomik kundrejt rregullimit në përgjithësi, dhe konkludon me një përcaktim thelbësor të rregullimit ekonomik si, rregulla dhe organizata që vendosin, imponojnë dhe ndryshojnë tarifën e lejuara, dhe standartet e shërbimit për siguruesit e shërbimeve”* (Rouse; 2007). Pra “binomi” tarifa dhe standarte shërbimi, për të cilat është folur deri tani, përkojnë me definicionin e një rregullatori ekonomik.



*Fig. 3: Mbivendosje midis funksioneve rregullatore (burimi: Castalia)*

Sipas përcaktimit të rregullatorit ekonomik, do të duhej që ai të mbulonte vetëm pjesën me ngjyrë të Zezë, pra atë pjesë e cila nuk ka ndonjë mbivendosje me të tjerat, por praktikisht dhe në të vërtetë rregullatorët ekonomik kanë disa përgjegjësi

të tjera, të ndryshme për disa nga mbivendosjet, që janë paraqitur në këtë rast. Konkretisht ERRU për secilën mbivendosje ushtron disa përgjegjësi respektive:

-) politika rregullatore kërkon, që gjithnjë operatorët të ushtrojnë aktivitetin e vet, në të gjithë zonën e mbulimit, apo në rastin e kanalizimeve, që është më problematik, kërkohej në vazhdimësi që të rritet zona sanitare;

-) rregullatori ka edhe formën e vet të komunikimit direkt me publikun, nëpërmjet pritjes dhe trajtimit të ankesave të tyre;

-) rregullatori nuk është përgjegjës lidhur me standartet për cilësinë e ujit, por nga ana tjetër është një institucion që e monitoron ecurinë e këtij indikator, gjithnjë në bashkëpunim të ngushtë, veçanërisht me Institutin e Shëndetit Publik dhe Ministrinë e Shëndetësisë, të cilët janë përgjegjës për përcaktimin dhe supervizimin e standarteve të ujit të pijshëm;

-) e njëjta gjë mund të thuhet edhe për standartet për mbrojtjen e mjedisit, ku është Ministria e Mjedisit që përcakton dhe supervizon këto standarte, por edhe rregullatori nga ana e vet ndjek ecurinë e disa prej këtyre standarteve në bashkëpunim me Ministrinë.

Diskutimi edhe në ditët tona për rregullatorin, vazhdon lidhur me atë që quhet “vetë-rregullim” apo “të centralizuar” apo rregullator ekonomik. Në Sektorin e ujit në veçanti, kjo është një çështje në diskutim të vazhdueshëm, pavarësisht tendencës në rritje që ashtu siç është treguar këtu, edhe më përpara në mënyrë evidente, po shkohet drejt rregullatorit ekonomik. *“Eijlander jep tre karakteristika të vetë rregullimit: ai kujdeset për rregullimin dhe renditjen e sjelljeve në një grup të caktuar të shoqërisë; ai konsiston në rregulla që janë bërë, dhe që punojnë brenda grupit; dhe këto rregulla mund të imponohen ndaj anëtarëve të grupit”* (Rouse; 2007). Në Sektorin e ujit është diskutimi i përhershëm lidhur me mënyrën e rregullimit, dhe kjo merr nxitje edhe për vetë faktin që eksperiencia pozitive ka nga të dy mënyrat e përmendura. Sidomos në Europë ka praktika pozitive lidhur me vetëregullimin, por sidoqoftë edhe brenda vendeve që aplikojnë këtë formë ka reflektime, të cilat lidhen më së shumti me raportin e politikës dhe të efikasitetit mbi investimet, që duhet të kryhen në rrjetet e ujësjellës dhe kanalizimeve. *“Në sektorin*

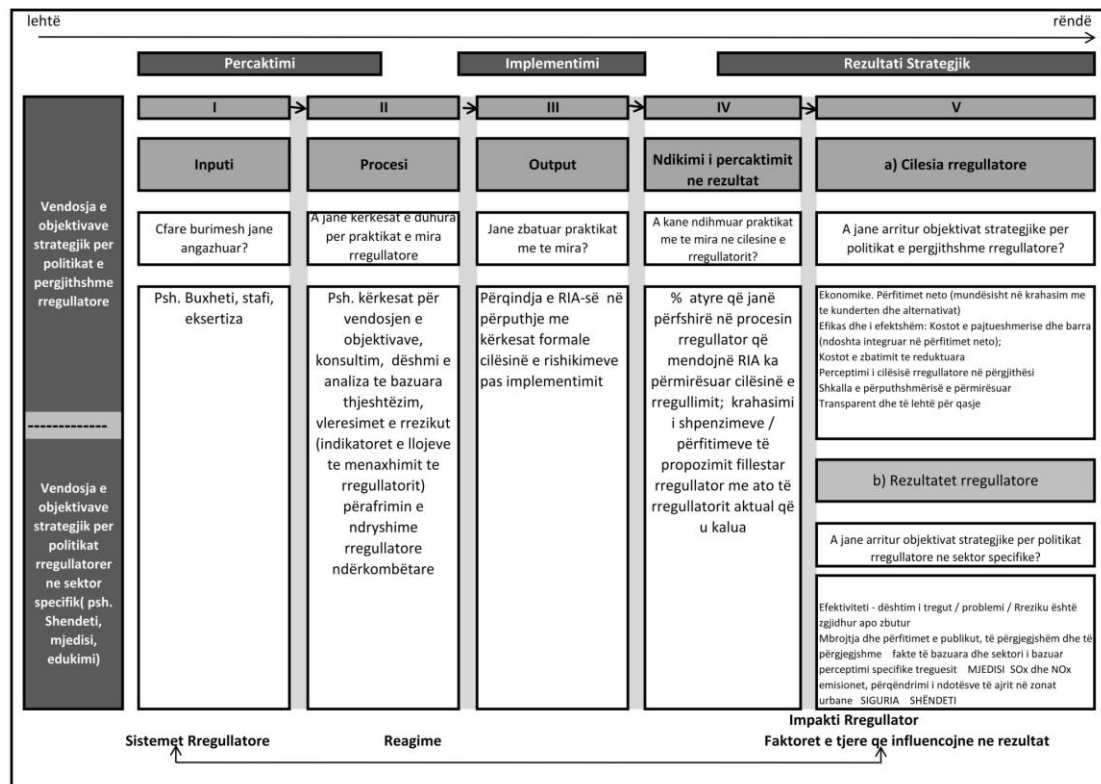
e ujit, forma të vetë rregullimit janë praktikuar nga ofruesit e shërbimit për dekada, nëpërmjet utiliteteve të tyre, ose shoqatave profesioniste, megjithatë unë dyshoj që ato të përfshira në vite të hershme, do ta njihnin atë si me vetë rregullim. Përgjithësisht kjo ka qenë e limituar në çështje teknike në vendosjen e standarteve teknike dhe të kodeve të praktikës, megjithëse në vitet e fundit, ajo është zgjeruar në realizime në aspekt të menaxhimit të skemave të benchmarking, si në Hollande dhe Australi” (Rouse; 2007). Praktikrat e deritanishme kanë treguar, që në skemat ku është pushteti lokal, ai që ka dhe administron aktivitetet e furnizimit me ujë dhe kanalizime, monitorimi kryhet nga vetë utilitetet, qoftë edhe realizmi i benchmarking, me qëllim përmirësimin e shërbimit. Ka një vështirësi lidhur me vendosjen e tarifave të duhura, pasi përbërja politike e pushtetit lokal, i cili në këtë rast mbart mbi vete edhe përgjegjësinë e mbrojtjes së interesave të publikut, ka vështirësi në vendosje tarifash në rritje, të cilat nga ana tjetër gjithashtu janë domosdoshmëri, me qëllim që të bëhen të mundura investimet e kërkuara, por që ky pushtet lokal, nisur nga ruajtja e konsumatorit nuk arrin që të vendose këto lloj tarifash. Rouse (2007) në vijim të shpjegimeve të veta për këtë lloj rregullimi jep edhe konkluzionet respektive, “megjithëse caktimi i buxhetit, dhe vendosja e tarifës janë procese të brendshme, dhe vetem pjesë e një pjese më e madhe e portofolit të autoritetit lokal, ka pak transparencë, kështu që konsumatorët nuk kanë një mirëkuptim të marrëdhënies mes çmimit të ujit, dhe kostos të sigurimit të ujit. Konsekuencë e kësaj, është që me një pjesëmarrje më të ulët të publikut, rritja në çmimin e ujit nën këtë rregjim me vetë rregullimi, janë jo vetëm jopopullore por gjithashtu janë të para me dyshim. Kështu që në vend të çmimit më të madh, presionet e politikës lokale kanë tentuar në rezultate drejt çmimeve të ulëta, dhe me këto çmime për ujin tepër të ulta, nuk është siguruar qëndrueshmëria e mbulimit të kostos”.

Nga ana tjetër, ashtu si u përmend më lart ka një tendencë, e cila nga praktika e punës vërehet që gjithnjë e më tepër rriten kërkesat, drejt rregullatorit ekonomik, “nevoja që të ndahet funksioni i rregullimit, nga trupa e politikbërjes nuk ka arritur akoma një njohje universale, por për mua kjo është thelbësore. Një trupë e pavarur, është e nevojshme të japë objektivitet për procesin e kthimit të politikave në realitet, kështu që historiku jorealit për ambicjet e politikanëve, bëhet i identifikueshëm

*nëpërmjet proçeseve të planifikimit dhe të pëcaktimit të çmimit” (Rouse; 2007). Domosdoshmëria për një rregullator të tillë, lidhet kryesisht për një vendosje tarife që të jetë efektive, në drejtim të mbulimit të saktë të kostove të shërbimit, por nga ana tjetër edhe mbrojtja e konsumatorit bëhet në mënyrë më të drejtë.*

Ndërsa rregullatori nga ana e vet përpiqet të rrisë performancën organizative, me qëllim arritjen dhe përmbushjen e mandatit të tij rregullator. Një Vizion dhe Mision i përcaktuar më së miri, duhet të shoqërohet me objektiva të sakta dhe reale, të cilat të jenë të arritshme. Nëse do të flitet në parim lidhur me objektivat rregullatore, synohet kryesisht në realizimin e katër të tillave : *“”Qëndrueshmëria ekonomike dhe financiare nënkupton që tarifat duhet të gjenerojnë mjaftueshëm të ardhura, që të lejojë një firmë efçente, që të mbulojnë kostot ekonomike që të sigurojë shërbimin”; ... ”Vendosja e efçencës kërkon që – në një mjedis burimesh të pakta, dhe në një përdorim burimesh alternative për ato – tarifat barazojnë kostot e prodhimit të shërbimit”;... ”Efçenca e prodhimit, lidhur me minimizimin e kostove në një nivel të caktuar prodhimi, ose maksimizimi i outputit, për sasinë e dhënë të inputeve”... “Kapitali, ose efçenca e shpërndarjes, lidhur me aksesin dhe përballueshmërinë. Shumë regjime rregullative kanë një akses shërbimi universal, si një qëllim afatmesëm ose afatgjatë. Për shume shërbime thelbësore infrastrukturore, nevoja që të lidhet tarifa me kapacitetet më të varfëra të përdoruesëve, është gjithnjë shumë e mirëpritur”” (Pardina, Rapti, Groom; 2008).*

Fig. 4: Procesi i rregullatorit



Burimi: OECD

Objektivat strategjike të një rregullatori janë të orientuara në dy dimensione, respektivisht; 1) cilësia rregullatore dhe b) objektiva për sektorin. Të parat lidhen më së shumti me efijencën e operacioneve, dhe efektivitetin e burimeve që ka rregullatori, për të realizuar objektivat. E dyta ka të bëjë me raportin e rregullatorit, me efijencën e operatorëve dhe të Sektorit U.K. në përgjithësi nga njëra anë, si dhe me efijencën e punës ndaj publikut, duke mos harruar gjithashtu edhe raportet me shëndetin, mjedisin dhe sociale.

*“Brenda regjimit Rregullator ‘një komand dhe kontroll’, ka një balancë që duhet realizuar midis përdorimit të karrotes, dhe të shkopit. Karrota jo vetëm që mund të japë disa rezultate më shpejt, por ajo mund të diktojë presione, që të cojnë drejt deregullimit. Rregullimi i menaxhuar në mënyrë “sensibël”, mund të shihet si i dëshirueshëm më tepër, së sa një pengesë për ato që janë duke u rregulluar”* (Rouse; 2007). Sigurisht përdorimi alternativ i “shkopit” dhe i “karrotës” është një praktikë gjithmonë adekuate e përbotshme, por nëse do ti referohemi ERRU, i cili si



një institucion ka patur një fazë të parë të zhvillimit të vetë shumë të vështirë, dhe me një performancë të dobët, që pikërisht të vepruarit në mënyrë ‘sensibël’, apo duke bashkëpunuar me të gjithë aktorët në Sektor, ka sjellë në mënyrë të dukshme përmirësime shumë të mëdha, në raport me efikasitetin ndaj qasjes me operatorët në vecanti, dhe me pozicionin e tij në Sektor në përgjithësi.

Një nga dimensionet tepër të rëndësishme të punës së rregullatorit, të cilat do të reflektohen më tej në objektiva të tij, ka lidhje me standartet që rregullatori vendos në Sektor. Baldëin dhe Cave (1999), lidhur me këtë çështje kanë përmendur një set standartesh, të cilat në rastin konkret të ERRU janë aplikuar ,apo vazhdojnë të implementohen kryesisht në standartet e përmëndura nga ato, si në vijim, *“”Specifikimi I standarteve’ fokusohet në preventivimin nëpërmjet kontrollit të proçeseve që kanë tendencë për situatë të rrezikshme”...”Standartet e performancës’ kërkojnë një nivel të dhënë ose shpërndarje në nivelin e veprimit por nuk specifikohet si kjo shperndarje duhet të arrihet””*.

Gjithnjë duhet të kujtohet që rregullatori vendos targeta dhe standarte, si dhe nxit operatorët t’i arrijne ato, por asnjëherë nuk i dikton operatorët në mënyrën se si t’i arrijnë ato. Operatorët janë terësisht të lirë, që të zgjedhin mënyrat dhe format e veta, në funksion të burimeve që kanë në dispozicion, për t’i arritur ato.

Në fund të fundit një rregullator i mirë përmbledhet, në faktin që organizata arrin të përmbushë, dhe të arrijë të gjithë objektivat e veta brenda afatit përkatës kohor, duke siguruar në këtë mënyrë, një performancë të mirë të vetën.

Gjithsesi ka baza reference, që në përgjithësi mund ti drejtohesh, për të patur shabllone mbi të cilat të mbështetesh, për të arritur të kryesh një rregullim të mirë, sigurisht me kushtin që të arrihen të gjitha çështjet e konvertuara në objektiva, për organizatën.

Fig. 5: Principet e OECD për një rregullim të mirë

|        |                                                                                                                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (i)    | Shërben për të identifikuar në mënyrë të qartë objektivat politike, dhe të qënit efektive në arritjen e këtyre qëllimeve                                    |
| (ii)   | Te kesh një bazë të shëndoshë ligjore dhe empirike                                                                                                          |
| (iii)  | Prodhimi i të ardhurave për të justifikuar kostot, duke marrë parasysh shpërndarjen e efekteve në shoqëri, dhe të efekteve ekonomike, mjedisore dhe sociale |
| (iv)   | Ul kostot dhe çrregullimet e tregut                                                                                                                         |
| (v)    | Nxit risi përmes stimuljeve të tregut, dhe qasjet e bazuara në ligj                                                                                         |
| (vi)   | Të jesh i qartë, i thjeshtë dhe praktik për përdoruesit                                                                                                     |
| (vii)  | Te jesh në përputhje me politikat dhe rregullatore të tjera                                                                                                 |
| (viii) | Të jesh në përputhje sa më shumë të jetë e mundur me tregtinë e konkurrencës, dhe investimet - parimet që lehtësojnë në nivele vendore dhe ndërkombëtare    |

Burimi: OECD

Ideja bazuar në figurën e mësipërme ka të bëjë me disa nga principet bazë të një rregullimi të mirë, të cilat sipas OECD bazohen në tetë çështje, sikundër janë definuar në tabelë. I mbetet çdo rregullatori, që do bazohet në këtë shabllon, që të përcaktonte më së miri objektivat korresponduese, të cilat duhet t'i ndjekë, dhe t'i arrijë. Arritja e tyre, është edhe kushti që rregullatori në fjalë, ka një performancë shumë të mirë si organizatë.

Ajo çka duhet të bëjë një rregulator është që të ketë një vizion të qartë, të konvertuar në objektiva strategjike afatgjata, të cilat duhet që të shoqërohen nga një Mision relevant, me objektiva të veta afatshkurtra dhe afatmesme, të cilat duhet të përbëjnë bazën e punës ditore të të gjithë organizatës në përgjithësi, si dhe të çdo punonjësi në veçanti, sipas pozicionit dhe objektivave individuale të punës që ka, dhe që duhet të jenë në linjë, me ato objektiva të organizatës në përgjithësi. Një ndjekje rigoroze, e përhershme dhe në vazhdueshmëri e zbatimit të strategjisë të organizatës, do të sjellë arritje të objektivave, dhe sigurisht vetëm atëherë do të mund të flitet për një rregullator, që ka arritur të kryejë një rregullim të mirë.

### **3.1 Enti Rregulator i Ujit në Shqipëri dhe përvoja të tjera**

Enti Rregulator i Ujit në Shqipëri është një Institucion i Pavarur, që ushtron veprimtarinë e tij në zbatim të Ligjit nr.8102, dt.28.03.1996 “Për Kuadrin Rregulator të Sektorit të Furnizimit me Ujë dhe Largimit e Përpunimit të Ujrave të Ndotura”, ligj i cili ka pësuar tre ndryshime respektivisht në vitet 2005, 2006 dhe në vitin 2008. Ky ndryshim i fundit merrte një peshë specifike, përse i përket forcimit, rolit, dhe kompetencave të këtij Institucioni veçanërisht në drejtim të tarifave të ujit për të gjithë kategoritë e konsumatorëve.

ERRU ka filluar funksionimin në vitin 1998, dhe ka punuar në vijimësi për zbatimin e detyrave, dhe për permbushjen e plote të mandatit të tij rregulator, duke patur në fokus të vet garantimin e mbrojtjes së interesave publike, qëndrueshmërine financiare të ofrueseve të shërbimit në Sektorin U.K. si dhe krijimin e një mjedisi transparent ligjor dhe rregulator, që nxiti investimet private në Sektor.

Nisur nga viti i krijimit të ERRU, duke i'u referuar grafikut nr. 54, tek aneksi, do të shihet që në ndarjen sipas viteve të krijimit për rregulatorët e ujit në botë, institucioni bën pjesë në grupin e dytë të këtyre institucioneve, të cilët janë krijuar në periudhën 1990-1999. Sic vërehet, në këtë interval, janë krijuar disa rregulatorë në botë, ku vlen të përmendet krijimi në Europë, edhe i rregulatorëve me një performancë të lartë në ushtrimin e aktivitetit të tyre, si ai i Anglisë dhe Portugalisë. Por këtu duhet të theksohet, që pavarësisht startit të nisjes së aktivitetit të tij, ERRU nuk ka patur një ecuri normale, në rritje të cilësisë së punës dhe performancës së aktivitetit të saj, për një kompleks arsyes.

ERRU rregullon marrëdhëniet midis Këshillit të Ministrave, Sektorit Privat, në Sektorin U.K dhe konsumatorit. Ky është një nga funksionet më kryesore të këtij Institucioni, i cili së bashku edhe me të tjera, i japin një rëndësi të veçantë këtij institucioni në Sektor.

Duke i'u referuar fig. 57, tek aneksi, dalin qartë disa nga arsyet kryesore, që çojnë në krijimin e rregulatorëve të ujit në botë. Siç shihet nga arsyet kryesore, që çojnë drejt krijimit të këtyre lloje institucioneve, lidhen dukshëm më së shumti me qëllimin për

mbrojtjen e interesave të publikut, sikundër u përmend edhe në rastin e krijimit të ERRU. Më pas ajo shoqërohet me motive, që lidhen pikë së pari me faktin, për t'i bërë ofruesit e shërbimit më të përgjegjshëm në ushtrimin e aktivitetit të tyre, si dhe për të siguruar një shërbim më të mirë të ofruar. Dhe vazhdohet më tej, sikundër është e mirëshprehur, edhe në ligjin funksional të funksionimit të ERRU, për nxitjen e investimeve private në Sektorin U.K. etj.

ERRU është një institucion Kolegjal, që udhëhiqet nga Komisioni Kombëtar Rregullator, që përbëhet nga pesë anëtarë. Çdo anëtar emërohet me një mandat katër vjeçar, dhe ka të drejtën e rizgjedhjes, edhe të një mandati të dytë. Në bazë të fig. 59, tek shtojca, dallohet që edhe modeli qeverisës i rregullatorit të ujit në Shqipëri, është Modeli me Komision. Në grafik dallohet që më së shumti mbizotëron ky Model Qeverisje, i cili ka në baze pikërisht Komisionin, i cili gëzon autoritetin e Vendimmarrjes të organizates, dhe udhëheq dhe drejton të gjithë veprimtarinë e këtij aktiviteti. Gjithashtu duhet të theksohet që Komisioni është një nga elementet e rëndësishëm, që sigurojnë pavaresinë dhe performancën e rregullatorit.

Duke i'u referuar strukturës së institucionit, sipas fig. 53, tek aneksi, ERRU ka një strukturë që bazohet, në të gjithë organizimet nga niveli drejtimit kolegjal, në Drejtori, Sektor e deri në staf ndihmës.

Punonjësit e ERRU janë supozuar të jenë specialistë të fushës rregullatore, dhe nga kjo ka marrë shkas, edhe emërtimi ndryshe, që i bëhet atyre si Staf Profesionist.

Po te shikohet fig. 55, tek aneksi, që ka të bëjë me kategoritë e pozicioneve të punës, vërehet që gjysma e punonjësve në tërësi të këtij institucioni, përbëhet nga punonjës me pozicionin specialistë, 28% e përbëjnë Komisionerët, 17% janë Shefa Sektori dhe vetëm 5% Drejtorë.

Lidhur me vjetërsinë në punë, fig. 56, tek aneksi, pranë këtij institucioni të punonjësve të saj rezulton që në një masë rreth 50% e të punësuarve, kanë një prezencë pune pranë këtij institucioni nga 3-6 vjetë, duke u shoqëruar më pas nga rreth 28% e tyre, që kanë mbi 6 vjet pranë këtij institucioni, dhe 22% me rreth tre vjet vjetërsi pune prëne tij. Pra në tërësi, ka një prurje të re të stafit vitet e fundit, që koïncidon me fazën e forcimit institucional të organizatës.

Duke i'u referuar grafikut 60, tek aneksi, atje është paraqitur një kategorizim i rregullatorëve në bazë të numrit të punonjësve të tyre. Sic vihet re, janë katër kategori, dhe në këtë ndarje, rregullatori i ujit në Shqipëri rezulton që bën pjesë në grupin e dytë të rregullatorëve, me një numër të vogël të punonjësve të tij, që variojnë për kategorinë respektive, nga 11 deri në 25 punonjës. Duhet theksuar që numri i punonjësve tek ERRU, ka ardhur duke u rritur në vite, për të mbërritur tek numri aktual, i cili i përgjigjet në masën 100% organigramës të Institucionit. Por, bazuar në ecurinë institucionale, konstatohet që ERRU sa vjen, dhe është në përmbushje të plotë, të gjithë paketës ligjore funksionale të tij, dhe të përmbushjes së plotë të mandatit rregullator, c'ka kërkon edhe një përmirësim të mëtejshëm të punës. Kjo do të thotë, dhe detyra të tjera të reja, të cilat kërkojnë edhe punonjës të tjerë, e cila duhet të finalizohet me një rishikim të organikës ekzistuese, në një përmirësim të saj, duke e plotësuar me pozicione, që do t'i përgjigjen funksioneve të tjera shtesë të rregullatorit.

Në zbatim të mandatit të tij rregullator, ERRU ushtron një sërë funksionesh, të cilët i referohen pikë së pari legjislacionit mbi të cilin është ngritur dhe funksionon institucioni.

ERRU është gjithashtu i fokusuar tërësisht në zbatimin e Vizionit dhe Misionit të tij. Vizioni jep pamjen në terma afatgjatë, ku deshëron organizata të shkojë, *“Një Sektor ujësjellës - kanalizimesh financiarisht i vetëqëndrueshëm, që ofron shërbime të një cilësie të lartë, por të përballueshme, për të gjithë konsumatorët në Shqipëri”* (ERU - Raporti Vjetor; 2011).

Pikërisht, bazuar në këto referenca si më sipër, ERRU percakton objektivat e saj strategjike, të cilat do të arrihen nepermjet ushtrimit të një sërë funksionesh rregullatore, tre nga më kryesoret do të ishin:

- ) dhënia e licensave dhe monitorimi i tyre, për të gjithë ofruesit e shërbimit të ujësjellës kanalizimeve;
- ) vendosja e çmimit dhe tarifave të ujit me shumicë dhe pakicë, si dhe tarifat për ujërat e ndotura dhe trajtimit të tyre;

-) inkurajimi dhe vendosja e standarteve dhe rregullave uniformë, për të gjithë sektorin U.K

Në bazë të Misionit të tij, ERRU do të synojë që nga njëra anë të mbrojë konsumatorin, kryesisht duke nxitur përmirësimin e shërbimit të ofruar nga ana e operatoreve: *“Shumica e këtyre veprimtarive mbështeten nga një monitorim sistematik i performancës së shoqërive, në ofrimin e shërbimeve. ERRU nxit përmirësimin e vazhdueshëm të shërbimeve, duke vendosur objektiva performance sfiduese, dhe të arritshme për operatorët”* (ERRU-Raporti Performances; 2011), dhe nga ana tjetër qëndrueshmëria financiare e operatorëve, me synimin kryesor mbulimin e kostos së shërbimit, *“Objektivi kryesor i ERRU në procesin e miratimit të tarifave, është gjetja e balancës ndërmjet mbrojtjes së interesit të konsumatorëve, dhe rritjes së qëndrueshmërisë financiare të ofruesve të shërbimit, ashtu siç parashikohet në Vizionin dhe Misionin e tij.”* (ERRU-Raporti Vjetor; 2012).

ERRU ka të qartë, çfarë duhet të arrijë, si në terma afatshkurtër dhe afatmesëm, ashtu edhe në terma afatgjatë. Veç kësaj ERRU ka të mirëpërcaktuar edhe menyrën, apo rrugën që duhet të ndjekë, për të realizuar objektivat e vetë: *“Mbrojtja e konsumatorëve është thelbi i punës tonë. Ne vendosim stimuj që inkurajojnë efikasitetin, dhe përmirësimet e ofrimit të shërbimit, në të mirë të konsumatorëve, dhe veprojmë si ndërmjetës në procedurat e ankesave”*... *“Përmes arritjes së synimit, për t'i mbështetur shoqëritë e ujësjellës-kanalizime të arrijnë qëndrueshmërinë financiare, dhe duke përdorur standartet e krahasimit, për të përcaktuar objektiva performance sfiduese, por të arritshme”*” (<http://ëëë.erru.al/>)

Sigurisht ecuria e këtij Institucioni, ka një varësi nga ecuria e operatorëve dhe e vetë Sektorit, ndaj ai është fokusuar që të ndajë dhe të bashkepunojë me të gjithë aktorët në Sektorin U.K., të gjithë aktivitetin e tij, me qëllimin që të gjithë së bashku, të çojnë në përmirësimin e performancës të Sektorit dhe të çdo organizate më vete.

ERRU ka një rritje të vazhdueshme të ecurisë institucionale dhe performancës së vetë. Kjo rritje dhe zhvillim i institucionit i dedikohet rritjes dhe zhvillimit të kapaciteteve të veta institucionale, hapjes së institucionit me të gjithë aktorët brenda vendit, por edhe nga vendosja dhe zhvillimi i mëtejshëm i kontakteve me organizata

ndërkombetare, apo pjesëmarrjes në shumë konferenca dhe programe trajnimi të ndryshme. Por duhet të theksohet që një komponent kyc, sidomos në fillim të programit për Forcimin Institucional të tij, ka qënë mbështetja nga GTZ gjermane, si asistence teknike për forcimin institucional të kësaj organizate, qëllimi i të cilit ka qënë, *“Objektivat e rena dakord për projektin, janë fuqizimi dhe aftësimi i ERRU, që të përmbushë efektivisht mandatin e tij legal, dhe të njihet roli i tij rregullator në Sektorin e Furnizimit me Ujë dhe Kanalizimeve në Shqipëri”* (GTZ; 2011).

### 1. Rishikimi i teorisë dhe literaturës

*‘Zbatimi i strategjisë’* është një nga çështjet më të rëndësishme të menaxhimit dhe lidhet drejtpërdrejt me vetë *‘suksesin’*, apo *‘jo’* të organizatës. Vlen të theksohet rëndësia që paraqet ekzekutimi i Strategjisë, ndërsa i është kushtuar vëmendja e duhur për Hartimin e saj. Sipas Hrebniak (2005), *“Megjithëse zbatimi është kritik në suksesin strategjik, të bësh strategjinë të funksionojë paraqet një sfidë të vështirë, një mori faktoresh, përfshirë politikë, inerci, dhe rezistencë ndaj ndryshimit, rutine mund të çojnë në rrugën e suksesit të strategjisë”...*”Literatura e menaxhimit është fokusuar në vite pikesëpari në demonstrimin e ideve të reja mbi planifikimin dhe formulimin e strategjisë përpara lexuesve të etur, por ka neglizhuar rëndë zbatimin. Planifikimi është i rëndësishëm. Njërezit janë duke u zgjuar për sfidën dhe janë duke e marrë seriozisht zbatimin”.

Ndërsa merret në trajtim *‘Plani Strategjik’* dhe rëndësië që paraqet ai, sigurisht që bëhet fjalë për një peshë të rëndësishme, por jo definishtë *‘vendimtare’*, për të pritur mbi suksesin e organizatës, kjo për faktin se njëra anë është Plani, dhe tjetër gjë mbetet *‘Përmbushja’* e tij. Ndërsa flitet për efikasitetin e ekzekutimit të strategjisë, mendohet gjithashtu për vetë *‘efektivitetin e organizatës’*, si dhe me vetë *‘performancën organizative’*. Sipas Fairholm (2009), *“Planifikimi strategjik, një term çadre i përdorur të përfshijë dhe të përmbledhë aktivitete të tilla si planifikimi, matja e performancës, buxhetimi i programit, kanë provuar të jenë shumë të përdorshme, por të limituara. Ajo është një përcaktim teknik, që instalohet vetëm tek pjesa e pyetjes të efektivitetit organizativ, dhe merret vetëm me disa dilema të*

*pamjes së organizatës. Përpjekjet e administratorëve publik të kontrollojnë përpjekjet organizative janë thelbësorë, të nevojshme, dhe të lidhura me praktikat më të mira aktuale. Por mekanizmi i kontrollit në mënyrë vendimtare provon të jete pjesë e problemit të veshtirë Perballë realiteteve të tilla, nocioni i mendimeve strategjike shfaqet të mbushë gropat dhe të tejkalojë kufizimet që eksperiencia me planifikimin strategjik ka provuar të shfaqë”.*

Në vazhdim të shpjegimeve të tij, Fairholm (2009) percakton së pari, që kur flitet për efektivitetin e organizatës, kjo duhet parë kundrejt ‘matjeve’ respektive, duke theksuar tipikisht, matjet ‘sasiorë’, dhe vetëm në këtë mënyrë mund të gjykohej, për ecurinë konkrete të performancës të organizatës, “Efektiviteti organizativ mund të konsiderohet atëherë i besueshëm nëq në fokusohemi bashkërisht në matjet sasiorë të suksesit të aksioneve, të lidhur siç duhet me njëri- tjetrin, që të arrijnë qëllimet e rëndësishme, dhe me matjet cilësore natyrshëm, në sensin organizativ të vlerave, qëllimeve, kuptimeve dhe vizionit”. Më tej, një rëndësi dhe rol të vecantë marrin ‘lidhësi’ dhe ‘mendimi strategjik’, të cilët janë në një ndërlidhje të fuqishme me njëri tjetrin, pasi ky “binom” kërkon që të dy faktorët, të jenë në nivele të dëshirueshme, me qëllim që të krijohet “materia” e nevojshme, për të kuptuar dhe kërkuar zbatimin e suksesshëm të strategjisë “Mendimi strategjik dhe lidhësi zënë vend në mënyrën më të rëndësishme në nivelet më të fundit dhe pastaj punojnë fort për të lidhur shpirtin e organizatës në një trup, që në mënyrë të drejtë përputh së bashku menaxherët organizativë dhe planifikuesit, dhe njohje të tilla të perspektivave të ndryshme të strategjisë janë thelbësore për menaxherët qeveritarë, të cilët duhet të merren me menaxhimin e burimeve, dhe ofrimin e shërbimeve. Është gjithashtu thelbësore, për menaxherët qeveritarë, të cilët e shohin profesionin e tyre gjithashtu që merret me ndërtimin strategjik të komunitetit” (Fairholm, 2009).

Hrebniak (2005), në linjë të shpjegimeve të tij, që kanë të bëjnë me rëndësinë, që shfaq Strategjia me të dy “komponentet” e saj, qofte Planifikimi apo Zbatimi, vë theksin vecanërisht në rëndësinë që merr kjo e dyta, si një çështje jo shumë në qëndër të vëmendjes në të ‘shkuarën’, dhe nga ana tjetër i mëshon idesë posaçërisht të ‘trajtimit të ekzekutimit’, “Ka patur një numër të konsiderueshem librash rreth planifikimit të strategjisë. Vetëm së fundmi ne kemi parë një interes të shtuar në



*zbatimin e strategjive të tyre – si të kthesh strategjinë në veprim është një sfidë reale. Sic deklaroi Michael Porter, “Një strategji e dobët e ekzekutuar mirë është gjithnjë më mirë se sa një strategji e madhe e ekzekutuar shumë dobët”...” Çelësi i Zbatimit të Strategjisë, është që zbatimi i strategjisë nuk mund t’i lihet shansit. Studimi zbuloi që shumë organizata janë të afta në planifikimin e strategjisë por vetëm disa janë të njohura rreth asaj se si t’a vendosin një plan në levizje me shpejtësi dhe efikasitet”*”.

Në vijim të argumentit, përse i përket rëndësisë ‘kritike’ që shfaq zbatimi i strategjisë, del në evidencë domethenia e ‘lidhjes’ midis ‘planit strategjik’ dhe ‘zbatimit’ të tij, “Formulimi i strategjisë dhe zbatimi janë të ndara, pjesë të dallueshme të procesit të menaxhimit strategjik. Logjikisht, zbatimi ndjek formulimin; ai nuk mund të implementojë diçka derisa ajo të ekzistojë. Por formulimi dhe zbatimi janë gjithashtu të ndërvarura, pjesë e një procesi të përgjithshëm të pershtatjes planifikim - zbatim. Kjo ndërvarësi sugjeron që mbivendosja midis planifikuesëve dhe “bërësve” përmirëson propabilitetin e suksesit të zbatimit. Mos përfshirja e atyre që janë përgjegjës për zbatimin në procesin e planifikimit kërcënon transferimin e njohurive, angazhimin e pas rezultatit dhe të gjithë procesin e implementimit” (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Në vijim të shpjegimeve përkatëse, të tre autorët do vijnë në nxjerrin në pah ‘peshën e veçantë’ që shfaq planifikimi i strategjisë, “Në këtë mënyrë, të udhëheqës zhvillimin e një plani strategjik është shumë më tepër një përgjegjësi për menaxhimin e lartë, madje përmes detyrave të vendosjes dhe formulimit të detajeve të strategjisë është në më të shumtën përpjekje pune në grup, duke përfshirë personelin e kompanisë në nivelin e biznesit dhe të korporatës”.

Sipas SH.M.A (2007), kalohet në një shkallë më të lartë ‘vështirësie’, ndërsa ndalohet për çështjen e Zbatimit të Strategjisë. Si pasoje e vetë ‘shumëllojshmërisë’ të problematikave dhe faktorëve, që ndikojnë në ecurinë e kësaj çështje, vetë procesi i ‘Zbatimit’ është i një natyre ‘shumë të vështirë’ për t’u finalizuar me sukses, dhe këtu është vendi për të evidentuar disa nga ‘barrierat’ që ndesh ekzekutimi i strategjisë, “Ka një mori arsyes që shpjegojnë pse planifikimi dhe ekzekutimi disa

herë dështojnë që të gjenerojnë performancën e pritshme. Një surveyim nga Marakon Associates sugjeron që organizatat realizojnë vetëm 63% të performancës financiare nga çfarë ato presin nga planet e veta strategjike (Mankins dhe Steele 2005). Thuajse 200 firma në botë me shitje më tepër se 500mln\$ morën pjesë në surveyimin e vitit 2004. Ndër top faktoret të lidhur me performancën e parealizuar ishin burimet e pamjaftueshme, komunikimi i dobët i strategjisë, aksione të caktuara të turbullta të zbatimi, dhe përgjegjësi të paqarta. Surveyimi i SH.M.A për Ekzekutimin e Strategjisë 2006 dhe kërkimi i HRI nxorren që ashtu si edhe në surveyimin e Marakon Associates, mungesa e burimeve adekuate shfaqej si barriera primare sot. Top barriera të tjera ishin përfshirë rregullimin qeveritar edhe mungesa e ndjekjes përmes, feedback/komunikim jo adekuat dhe presioni i konkurrencës. Në të ardhmen barriera më e gjerë pritet të jenë kushte të pafavorshme ekonomike”.

Ndërsa pranohet rëndësia kyce që tregon hartimi dhe zbatimi i strategjisë, duhet bërë një ndalesë dhe të shikohet se si “nis” i gjithë ky proces. Gjithashka nis me Vizionin e Organizatës, “Një deklaratë vizioni përcakton qëllimet afatmesme deri në afatgjatë (tre deri në dhjetë vjetë) të organizatës. Ajo duhet të jetë e orientuar nga tregu dhe duhet të shprehë – shpesh në terma vizionare – si dëshiron ndërmarrja të jetë e perceptuar nga bota” (Kaplan, Norton; 2008). Vetëm duke ditur se ku organizata dëshirohet të shkojë, mund të fillohet me një projeksion, i cili pretendohet që të “formulohet”, të ndiqet, me qëllimin për t’u arritur.

Teksa Vizioni përcakton termat ‘afatgjatë’, ‘emocionalë’ se ku kërkohet që organizata të shkojë, Deklarata e Misionit është shprehja ‘koncize’, e ‘ekzistencës’ së vetë organizatës/biznesit, “Një deklaratë misioni është një deklaratë e përmbledhur (tipikisht një ose me dy fjali), që definon pse ekziston organizata. Misioni duhet të përshkruajë qëllimin themelor të entitetit, veçanërisht çfarë ajo siguron tek konsumatorët, dhe klientët (ose për entitetet e sektorit publik dhe jofitimprurës, qytetarët dhe përfituesit)” (Kaplan, Norton; 2008).

Vizioni dhe Misioni i organizatave do të jenë gjithmonë të shoqëruara me ‘Vlerat’ e tyre, të cilat do të “përgatisin” të gjithë ‘terrenin’, për të mundësuar ‘Planifikimin’ dhe ‘Zbatimin’, siç duhet të saj, me qëllim arritjen e objektivave strategjike të

organizatës, *“Shumë kompani kanë zhvilluar një deklaratë të vlerave, që të orientohen për të ndjekur vizionin/mision, strategjinë dhe rrugët e operimit. Me vlera (ose vlera thelbësore, si ato thirren shpesh) ne kuptojmë besimet, tiparet dhe mënyrat e bërjes së gjërave, që menaxhimi ka përcaktuar që duhet të drejtojë ndjekjen e vizionit dhe strategjisë së tij, që do të drejtojë operacionet e kompanisë dhe sjelljet e personelit të kompanisë”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Në “qendër” të Vlerave, në çdo rast të formulimeve të tyre, mbeten gjithmonë në thelb, në mënyrë të përmbledhur ‘Besimet’, ‘Mënyra e Bërjes së Gjërave’ në organizatë, *“Vlerat (shpesh të quajtura vlera themelore) të një kompanie përshkruajnë qëndrimet e tij, sjelljet, dhe karakterin”* (Kaplan, Norton; 2013)

Përtej fjalëve për Vlera të duhura të organizatës, një rol merr ‘mënyra’, apo ‘mjete’, që ndihmon në “ngulitjen” e atyre Vlerave, të cilat ndihmojnë në ekzekutimin e suksesshëm të strategjisë, *“Kompania mund të zhvillojë njohuri dhe zotësi mes punonjësve, nëpërmjet programeve të trajnimit dhe të zhvillimit, bashkë me planifikimin e karrierës, që i jep punonjësve eksperiencat në detyra të ndryshme, biznese, rajone dhe funksione. Të ngulitesh vlera është më shumë komplekse. Ajo kërkon një kombinim të marrjes së inputeve të mira, përmes programeve të rekrutimeve të kujdesshme dhe selektuese – në vijim të trajnimit dhe komunikimit shtesë të misionit dhe vlerave të korporatës- që të inspirojë sjellje që korporata deshëron”*(Kaplan, Norton; 2008).

Një tipar dallues i strategjisë dhe zbatimit të saj në një organizatë, ka të bëjë pikërisht me konceptin e ‘proçesit’, sipas të cilit strategjia është nën një proçes ndryshimi të përhershëm, nga faktorë kryesisht të jashtëm, *“Strategjia është një hap në vazhdimësi. Strategjia nuk është një proces menaxhimi i vetëm; ai është një hap në një vazhdimësi logjike që lëviz një organizatë nga një deklaratë misioni e nivelit të lartë tek puna e performuar nga punonjësit e frontline dhe të back-office (Fig. 46, tek akenksi, paraqet një kornizë që ne e kemi gjetur efektive në praktikë). Misioni në krye të organizatës siguron pikën e fillimit nga definimi, pse organizata ekziston ose pse një njësi biznesi shkon brenda një arkitekturë më të gjerë të korporatës”* (Kaplan, Norton; 2004).

Sipas të dy autorëve, të cilët vijojnë më tej me këtë proces, Vizioni dhe Misioni “bëjnë” majën e “piramidës”, prej të cilëve rrjedhin Objektivat, Strategjitë, etj., “Deklaratat e misioni dhe vizioni vendosin qëllimet, dhe drejtimet e përgjithshme për organizatën. Ato ndihmojnë grupet e interesit, konsumatorët, dhe punonjësit, të kuptojnë për çfarë është kompania, dhe si ajo synon të arrijë atë. Por këto deklarata janë shumë më shumë të paqarta, që të drejtojnë aksionet e përditshme, dhe vendimet për alokimin e burimeve. Kompanitë bëjnë deklaratat e misionit dhe të vizionit të tyre operationale, kur ato përcaktojnë një strategji, për se si do të arrihen misioni dhe vizioni.

*Strategjia; literatura e strategjisë është çuditërisht e ndryshme. Shkollarë dhe praktikantë kanë korniza shumë të ndryshme për strategjinë dhe jo gjithmonë bien dakord për përcaktimin e saj.*

*Ndërsa hartat e strategjisë dhe Balanced Scorecard mund të zhvillohen për çdo qasje strategjike, ne bazojmë qasjen tonë në kuadrin e përgjithshëm të artikuluar nga Michael Porter, një zbulues dhe një lider i shkëlqyer në fushën e strategjisë. Porter argumenton që strategjia është rreth selektimit dhe vendosjes së aktiviteteve, në të cilin një organizatë do të shkëlqejë, të krijojë një diferencë në vendin e tregut. Diferenca e qëndrueshme mund të jetë, kur shpërndahen vlera me të mëdha tek konsumatorët se tek konkurruesit, ose të sigurohen vlera të krahasueshme por me kosto më të vogël së konkurruesit. Ai deklaron, “Diferencimi lind nga së bashku zgjedhja e aktiviteteve dhe se si ato janë performuar”. Ne do të sigurojmë shembuj specifik të strategjive të tilla kur ne diskutojmë krijimin e vlerave dhe organizatat selektojnë të shpërndajnë ato për konsumatorët e tyre.*

*Me këtë sfond të shpejtë në krijimin nga drejtimi i nivelit të lartë-misioni, vizioni dhe strategjia-për organizatën, ne mund të zhvillojmë rolin për hartën e strategjisë, që të sigurojë nevojat specifike për deklaratat e drejtimit të nivelit të lartë, që të bëhen më me kuptim dhe vepruese për të gjithë punonjësit”*

*Është e kuptueshme që i gjithë ‘mekanizmi’ i procesit të ‘strategjisë’ dhe ‘zbatimit’ të saj, nuk mund të ‘vihet në lëvizje’ pa mundësuar ‘komunikimin’ në shkallë optimale. Pa një ‘transmetim’ të vendimmarrjes, informacioneve nuk ka ‘efiçencë’*

për 'strategjinë'. Roli dhe vendi që zë komunikimi në organizatë, është shumë 'eksplicit' në përgjithësi, dhe në veçanti kur bëhet fjalë për zbatimin e strategjisë, *"Komunikimi efektiv i vizionit strategjik në linjat poshtë tek menaxherët dhe punonjësit e nivelit të ulët është aq i rëndësishëm sa është edhe saktësia strategjike në terma afatgjatë që menaxhimi i lartë ka zgjedhur"* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Steyn (2002) ndalon dhe fokusohet në 'modelet' për zhvillimin e komunikimit të strategjisë, me theks në drejtime si 'grupet e interesit', arritja e 'qëllimeve të organizatës', si dhe 'menaxhimit të lartë', *"Strategjia e komunikimit të strategjisë të korporatës - një operacionalizim. Në operacionalizimin e konceptit të strategjisë së komunikimit të korporatës, autori skicon nga tre modelet për zhvillimin e strategjisë së komunikimit të korporatës, që u diskutuan më përpara në këtë punim (Grunig&Repper's, in Grunin 1992:124-150; Moss&Earnaby, in Kitchen 1997:65; Steyn 2000b; Steyn&Puth 2000) Modeli Grunig&Repper siguron drejtimin për menaxhimin strategjik të grupeve të interesit duke diferencuar midis niveleve të grupeve të interesit, publikut dhe çështjeve. Të tre modelet theksojnë rolin e komunikimit të korporatës, në skanimin e mjedisit të jashtëm; fokusohet në marrëdhëniet e grupeve kryesore të interesit dhe çështjet që mund të pengojnë, ose të arrijnë aftësitë e organizatës, që të arrijnë qëllimet e tyre; dhe të këshillojnë menaxhimin e lartë në të se si opsionet e ndryshme të strategjisë mund të ndikojnë marrëdhëniet me stakeholders kryesorë. Modeli i Steyn shton një analizë të mjedisit të brendshëm si më sipër, dhe tregon nevojën për identifikim, prioritarizim, dhe diferencializim midis çështjeve organizative strategjike, çështjeve të komunikimit strategjik dhe çështjeve të komunikimit taktik"*

Çështje të 'efektivitetit' të vetë komunikimit, lidhen drejtpërdrejt me thjeshtësinë në kuptim të 'idesë strategjike', që duhet të transmetohet e 'plotë', e 'saktë' dhe në 'kohë' me qëllim që të "përthypet" mirë nga çdo punonjës, *"Detyra për të përcjellë efektivisht vizionin e kompanisë te personeli , është nganjëherë e bërë më e lehtë, kur menaxhimi mund të kapë vizionin në një slogan të thjeshtë që të mbetet në mendje"..."*Së pari të kihet një komunikim efektiv të vizionit të kompanisë, objektivave, dhe të komponentëve kryesorë të strategjisë në linjat e poshtme të

menaxhereve dhe të personelit kyç. Vizioni i kompanisë, misioni, objektivat dhe strategjia e përgjithshme vizojnë linjat e bardha për bërësit e strategjisë nëpër organizate” (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

‘Objektivat Strategjike’ duhet të përcaktohen pikë së pari, dhe më pas të ndiqen ‘rigorozisht’, me qëllim arritjen e tyre. Sipas Thomson, Jr, Strickland, Gamble (2010) organizatat me qëllime të ‘qarta’, që kanë të bëjnë me permbushjen e ‘vizionit’, dhe ‘pozicionime’ të qarta në treg, janë të ‘orientuara’ drejt realizimit të Objektivave të tyre, “Qëllimi i menaxhimit për vendosjen e objektivave është që të konvertojë vizionin strategjik, në targeta specifike performance – rezultate, dhe përfundime, që kompania dësheron të arrijë. Objektivat të mirehartuara, janë sasiore, ose të matshme, dhe permbajnë një afat për përfundimin”... “Një kompani që ndjek dhe kap rezultatet strategjike që forcon konkurrueshmërinë e tij, dhe forcon vendin në treg, është në një pozicion shumë më të mirë, që të përmiresojë performancën e saj financiare”... “Kompani shumë ambicioze, shpesh zhvillojnë një objektiv strategjik afatgjatë, që qartësisht sinjalizojnë një synim strategjik, që të jetë një fitues në vendin e tregut, shpesh kundër shanseve”.

Ekzekutimi i suksesshem i strategjisë mund të arrihet atëherë, kur objektivat janë mirëdefinuara, dhe të ‘gjithë punonjësit’ janë të integruar me to, duke mundësuar që puna e ‘secilit’ të jetë një “pjesëz” e të gjithë punës së nevojshme, me qëllim arritjen e suksessit, “Çdo vit, punonjësit provojnë objektivat e tyre strategjike, me ndihmën e supervisorëve dhe profesionistët e burimeve njerëzore. Organizata të ndryshme inkurajojnë punonjësit e tyre të zhvillojnë Balanced Scorecard të tyre me cdo punonjës, duke vendosur targeta që të përmiresojnë një figurë kostoje, ose të ardhure, duke rritur performancën me konsumatorin e brendshëm ose të jashtëm, duke përmirësuar një proces ose dy që do të shpërndajnë vlera konsumatore dhe financiare dhe të rrisë kompetencat e personelit që të shkohet drejt përmirësimit të procesit” (Kaplan, Norton; 2008).

Fokusimi në variablin ‘ambjent i jashtëm’ dhe ‘globalizmi’, do të qartësojë më shumë organizatat për ‘objektivat’ e tyre, dhe ‘ndryshimet’ që ato do të pësojnë në kohë, por që gjithsesi rëndësi ka vetëm e vetëm ‘aftësimi’ dhe Suksesi në Ekzekutimin e Strategjisë, “Më të shumtët e menaxherëve besojnë që organizatat e

*tyre i duhet të jenë të fokusuara nga konsumatori, të jenë më tepër inovatore, dhe koshientë mbi cilësinë, me qëllim që të jenë të suksesshëm në mjedisin që ndryshon me shpejtësi, transparent dhe global që ato ndeshin. Planet e tyre strategjike merren me këto probleme në koncept. Te jesh i suksesshem, do të thotë që ato duhet të masterizohen në ekzekutimin e strategjisë, që të arrijnë keto objektiva – dhe fitimi vjen me to” (Hrebiniak; 2005)*

Sipas Hrebniak (2005), mbetet problem çeshtja dhe diskutimi lidhur me ndërgjegjësimin dhe fokusimin specifik, për të kuptuar ‘rëndësinë’ dhe ‘domosdoshmërinë’ e Ekzekutimit të Strategjisë, dhe nga ana tjetër sfida ‘tejet e komplikuar’ për t’ja dalë asaj, “Nese ekzekutimi është qendra e suksesit, përse organizatat nuk e zhvillojnë këtë disiplinë, që t’ja arrijne asaj? Përse kompanitë nuk shpenzojnë kohë, që të zhvillojnë dhe të perfeksionojnë procese, që ndihmojnë ato vetë, të arrijnë rezultatet e rëndësishme strategjike? Përse kompanitë nuk mund të ekzekutojnë, apo implementojnë strategjitë mirë, dhe të korrin benefitet e përpjekjeve të tyre? Kjo përgjigje e thjeshtë, përsëri, është që zbatimi, apo implementimi është ekstremisht i vështirë. Ka pengesa të vështira që cojnë në drejtimin, që procesi i ekzekutimit të dëmtojë seriozisht zbatimin e strategjisë. Rruga për zbatimin e suksesshem është plot vrima të nxehta, që duhet të negociohen për suksesin e ekzekutimit. Ky ishte mesazhi i dy dekadave përpara, dhe ende vazhdon të jetë i vertetë edhe tani”.

Duke i’u referuar Yang li, Sun Guohui, Eppler (2008), një faktor ‘krucial’ dhe i pamundur për t’a shmangur në procesin e implementimit të strategjisë, është ‘koordinimi’ midis funksioneve apo departamenteve, “Chimnazi (2004) sugjeron që marrdhëniet e punës me ndër - njësitë kanë një rol kyç për të luajtur në implementimin e suksesshëm të vendimeve të marketingut. Efektiviteti në implementim, është ndikuar negativisht nga konflikti, dhe pozitivisht nga komunikimi dhe veçanërisht, ndërpersonale, jo të shkruar. Në kthim, këto dinamika ndërdepartamentale janë ndikuar nga mbështetja e senior menaxherëve, sistemet e përbashkëta të shpërblimit, dhe integrimi informal. Chimnazi (2004) gjithashtu tregon që ndërfaqja marketing, kërkim, dhe zhvillimi mbetet dyad e kerkuar, më e gjerë brenda kontekstit të veçantë të procesit të zhvillimit të produkteve të reja.

*Chimnazi siguron një mori referencash në studime të tilla, në artikullin e tij të vitit 2004. Marrdhënie të tjera, që kanë marrë vëmendje empirike, megjithë një zgjerimi të lehtë, përfshijnë marketing, dhe kontabilitet, financë, manifakturë, engineering, cilësi, dhe shitje.”*

Tek e fundit, çdo organizatë duhet të marrë në konsideratë, që të bëjë një “Planifikim” për biznesin e vet, i cili nis me përcaktimin e Vizionit, dhe deri në ‘orientimet’, që duhet të ecë ajo për të siguruar suksesin, *“Zhvillimi i një vizioni strategjik dhe të misionit, vendosja e objektivave dhe hartimi dhe zbatimi i një strategjie janë detyra bazike të vendosjes së drejtimeve. Ato skicojnë ku duhet të drejtohet një kompani, rezultatet e targetuara strategjike dhe financiare dhe lëvizjet konkurruese, si dhe aksionet e brendshme që të përdoren në arritjen e rezultateve të dëshëruara të biznesit”*...*“Vizioni i një kompanie, objektivat, strategjia dhe qasjet për zbatimin e strategjisë nuk janë asnjëherë finale; menaxhimi i strategjisë është një proces në vijim, jo një detyrë e dhënë një herë e mirë”*(Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010). Gjithnjë procesi kërkon evolimin e performancës së organizatës, korrektimin dhe axhustimin e objektivave në kohë, duke patur gjithnjë parasysh, që flitet për një proces në vijim, *“...monitorimi i zhvillimeve të brendshme, evaluimi i progresit të kompanisë dhe bërja e rregullimeve dhe korrektimeve – është pika referuese për të vendosur nëse duhet të vazhdohet ose të ndryshohet vizioni i kompanisë, misioni, objektivat, strategjia dhe/ose metodat e ekzekutimit”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Coopers, Covey (2010) do të vënë në dukje, një nga faktorët ‘përcaktues’ për zbatimin e strategjisë, siç është ‘Lideri’ në organizatë, *“Në kohë të vështira, lideret e bizneseve shpesh braktisin principet e zbatimit efektiv, që të marrin komandën dhe të veprojnë shpejt. Gjatë 12 muajve të fundit, shumë ekzekutive dhe liderë të njësive të biznesit, janë pyetur që aty për aty, të identifikonin strategjitë e reja, që të mbijetonin nga turbullira momentale ekonomike. Megjithatë, një zhvendosje e shpejtë në strategji, nuk do të bëjë të mundur që një organizatë të mbijetojë dhe të lulëzojë, në një ekonomi dinamike. Ne kemi zbuluar që lidërshtipi efektiv, është ndërtuar mbi qartësimin e qëllimeve, dhe mbi një ekzekutim konsistent të strategjisë, e cila krijon një bazament të besimit dhe optimizmit. Lidërshtipi ndihmon që të*



*diferencojë, dhe të fokusohet mbi veprimet strategjike më kritike, përgjatë shumë të rëndësishmeve - ose në dukje, të rëndësishme-kërkesa të operacioneve të përditshme”.*

Përkrah rolit vendimtar të Liderit në Organizatë, në po të njëjta frekuenca rëndësia shikohet edhe roli i ‘Grupit të Punës’ në përgjithësi. Vlen të përmendet fakti që puna e grupeve të punës në përgjithësi, është një faktor ‘shtytës’ shumë i rëndësishëm në organizatë, për të rritur ‘efiçencën’ e punës, në drejtim të realizimit të objektivave strategjike, dhe nga ana tjetër në mënyrë eksplicite, rëndësia merr një peshë shumë të veçantë, kur flitet për ‘Grupin e Punës të Menaxhimit’, që janë përgjegjës për ‘udhëheqjen’ e procesit të Zbatimit të Strategjisë, “Në kontekstin e një vendi pune, një ekip është një grup njerëzish ku mbledhen aftësitë e tyre, talentet dhe njohuritë në një mënyrë mbështetëse reciproke, që të kompletohet një projekt, të arrihet një synim, ose të zgjidhet një problem. Ose, një grup mund të definohet si, një grup njerëzish të tërhequr nga disiplina të ndryshme, të cilët punojnë së bashku në mënyrë permanente, që të kryejnë detyra kritike organizative. Ngjashëm, në suksesin e tyre të plotë, zgjuarsia e grupit: të krijojnë një organizatë me performancë të lartë, John Katzenbach dhe Douglas Smith i definojnë grupet si “një numer i vogël njerëzish me aftësi komplementare, të cilët janë angazhuar tek një qëllim i përbashkët, me qëllime performancë, dhe qasje, për të cilat ato mbajnë veten reciprokisht të përgjegjshëm” (Katzenbach dhe Smith, 1993; p.45). Në orgnizatrat moderne, grupet e projekteve janë duke u bërë me shpejtësi, mekanizmat primare për inovim dhe ndryshim. Fokusi i grupit mund të ketë një ndikim dramatik në rolet e menaxherëve, dhe të vartësve në funksionimin e organizatës. Ai mund të ndryshojë theksin e organizatës, nga motivimi dhe outputi individual, në output dhe motivim grupi; nga funksionet tradicionale të organizimit, stafi dhe evolimi me stërvitje dhe fasiliteti” (Cohen, Eimicke; 1996).

Kur flitet veçanërisht për organizatat publike, përsa i përket fushave të temave strategjike që ato trajtojnë, vend të parë do të zënë edhe temat strategjike të tilla si “Sociale” dhe “Ambjentale, të cilat janë të lidhura ngushtë me përmirësimin e cilësisë së jetës së publikut të gjerë, “Esenca e përgjegjësisë sociale të sjelljes së biznesit, është që një kompani duhet të balancojë aksionet strategjike, që të përfitojnë aksionerët kundrejt detyrës, që të jenë një korporatë e mirë qytetare.

*Menaxherët e kompanisë duhet të shfaqin një koshiençë sociale, në operimin e biznesit dhe specifikisht të marrin në konsideratë që si vendimet e menaxhimit, dhe aksionet e kompanisë ndikojnë në të qenit mirë të punonjësve, komunitetit lokal, mjedisit dhe shoqërisë më gjerë”...“Strategjia e një kompanie për mbështetjen e mjedisit, konsiston në aksionet e saj të paramenduara, të arrijë nevojat aktuale të konsumatorëve, të furnitorëve, aksionerëve, punonjësve, dhe aksionerëve të tjerë në një mënyrë të tillë, që të mbrojë mjedisin, të sigurojë një jetë të gjatë të burimeve natyrore, të mirëmbaje sistemet mbështetëse ekologjike për gjeneratat e ardhshme dhe të ruajë planetin nga rreziqet kryesore”(Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).*

Çështje të Organizimit të një organizate, me qëllim që të krijojë ‘aftësitë e duhura’ për ekzekutimin e strategjisë, janë në ‘qendër të vëmendjes’ të organizatave, me fokus ‘përmirësimin e performancës’ dhe arritjen e objektivave të tyre strategjike. Ndër elementet thelbësore, që janë pjesë e kësaj çështjeje, përmenden ‘përfshirja’ e ‘çdo menaxheri’ në procesin e implementimit të strategjisë, forcimi i kompetencave dhe të kapaciteteve; ndërtimin e aftësive për ndërveprim mes njësive funksionale të organizatës dhe punonjësve; apo një organizimi adekuat, ‘fleksibël’ t’i përgjigjet sfidave në kohë; apo një ‘personeli kompetent’ që të zotërojë aftësitë dhe zotësitë të përballojë sfidat e ekzekutimit të strategjisë, ““Zbatimi i strategjisë në këtë mënyrë kërkon që çdo menaxher të mendojë përmes pyetjeve që ‘Çfarë duhet të bëjë zona ime, që të implementojë pjesën e saj të planit strategjik, dhe çfarë duhet të bëjë unë që këto gjëra të kryhen me efektivitet dhe efikasitet?’”...“Aftësitë dhe kompetencat thelbësore konkurruese, janë të lidhura me zotësitë dhe knoë-hoë, që më të shumtën rriten nga përpjekjet e kombinuara të grupeve të punës ndërfunksionale, dhe aktivitetet komplementare të performancës së departamenteve në vendndodhje të ndryshme, në zinxhirin e vlerës së firmës”...“Të zhvillosh aftësitë në shtëpi do të thotë të pajisësh personelin me zotësitë relevante dhe eksperiencën, rrjet bashkëpunues dhe zotësi individuale dhe aktivitete të lidhura ndërfunksionalisht, që të formojnë aftësi organizative, dhe të ndërtojnë nivelet e pëlqyeshme të aftësive, nëpërmjet përsëritjeve (përqasjes së tregut në praktikë)”...“Një zbatim kompetent i strategjisë, varet thelbësisht nga personeli kompetent, më shumë se nga aftësitë adekuate konkurruese, dhe organizimi i brendshëm efektiv. Të ndërtosh një

*organizate të aftë, është në këtë mënyrë një prioritet i lartë në zbatimin e strategjisë”*”(Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Në fund të fundit, në rast se flitet për aspekte ‘bazë’ dhe ‘mbështetëse’, pa dyshim që një prej këtyre është vetë ‘Kultura Organizative’, “*Ajo është në interesin më të madh të menaxhimit, të dedikosh përpjekje të konsiderueshme, që të ndërtosh një kulturë korporate, që inkurajon sjellje dhe praktika pune, që të çojnë në zbatime të mira të strategjisë – një përputhje të ngushtë midis strategjisë dhe kulturës, që edukon sjellje të aprovuara kulturore, dhe shtyp sjellje të paaprovuara kulturore*” (Thomson, Jr, Strickland, Gamble; 2010).

Duke vijuar me kontekstin e Kulturës Organizative, në rastin e trajtimit të çështjes së Implementimit të Strategjise, një zë i veçantë dhe absolutisht kritik do të ishte ‘Kultura e Ndryshimeve’. Ėells (1998) ndalon në këtë çështje, duke ravigjzuar aspekte praktike të procesit të ndryshimeve në organizatë, si dhe fazat nëpër të cilat kalon ky proces, “Për sa kohe plani është instaluar formalisht, lideret duhet të përgatiten t’i përgjigjen pyetjeve, dhe të përballojnë skepticizmin, dhe sfidat. Punonjësit do të realizojnë zbatimin e planit strategjik, dhe kjo do të thotë që ndryshimet reale do të bëhen, dhe organizata do të vazhdojë përmes, për një periudhë kohore tranzitive, duke kuptuar që njerëzit në fillim, mund t’i duhet të gjejnë kohë, që të marrin një punë shtesë. Shumë organizata nuk e kanë të legjitimuar dhe të praktikuar, planifikimin për të ardhmen si një pjesë e rregulltë e lidërshiptit ekzekutiv, për punët e përditshme. Megjithatë, puna e vjetër duhet ende të bëhet, ndersa proceset e reja të punës, metodat etj, janë duke u zhvilluar. Kur njerëzit janë duke ndeshur ndryshime, shumë veprojnë duke refuzuar, rezistuar, eksploruar dhe angazhuar ndaj ndryshimeve. Njerëzit mund të shkojnë mes këtyre katër fazave të ndryshimit sipas mënyrës së tyre”

Nesë do të diskutohet për një ekzekutim të suksesshëm të strategjisë, nuk mund të shkohet më tej pa patur në “tavolinë” një ‘Plan Strategjik’, vërtet të vlerësueshëm, dhe relevant për çdo organizatë. “Planifikimi strategjik është procesi i definimit të planeve të një organizate, për të arritur Misionin e saj. Strategjia e një organizate është e derivuar, që të arrijë Misionin e saj” (Gates; 2010).

Duke trajtuar çështjen e zbatimit të strategjisë dashur pa dashur ideja shkon tek zanafilla që siguron nisjen e këtij procesi dhe që ka të bëjë eksplicisht me vet ‘ekzistencën’, dhe ‘elaborimin’ e ‘Mendimit Strategjik’ që duhet të mbizoterojë në organizatë, “Mendimi strategjik fokusohet në gjetjen, dhe zhvillimin e oportuniteteve organizativë, dhe krijimin e dialogut rreth drejtimit të organizatës. Mendimi strategjik është kreativ, divergjent, dhe sintetik, ndërsa planifikimi strategjik është konvencional, konvergjent dhe analitik [Liedtka 1998]. Kur përdoret mendimi strategjik, procesi i planifikimit vetë, siguron vlera kritike - por planifikim strategjik, është ende duke kerkuar për një punë efektive strategjike. Nese ska gjë tjetër, rezultatet divergjente të mendimit strategjik, duhet të behen operacionale, permes planifikimit konvergjent strategjik” (Gates; 2010).

Gjithnjë i kushtohet ‘perqendrimi i duhur’ kur diskutohen forcat e ambjentit të Jashtëm dhe të Brendshëm të organizates. Si tek Ford, “një plan strategjik është plani i kompanisë, për si ai do të arrijë fuqitë dhe dobesitë e tij të brendshme, me kërcenimet dhe oportunitetet e jashtme, me qëllim që të mbajë një avantazh konkurses”. Esenca e planifikimit strategjik është që të pyesësh, “Ku jemi ne tani si biznes, ku duam ne te jemi, dhe si duhet ne të arrijme këtë?” Menaxherët pastaj formulojnë strategjitë specifike (burimet njerëzore dhe të tjerat), të marrësh kompaninë nga ku është tani, për ku, ai ose ajo, do që të jetë. Një strategji është, një kurs aksioni. Strategjia e Fordit përfshijnë vende të mbyllura, dhe punonjës që i perfundojnë punët. Ne diskutojmë strategji standartesh të ndryshme shkurtimisht. Së pari, ne shohim më ngushtë tek procesi i menaxhimit strategjik” (Dessler; 2012).

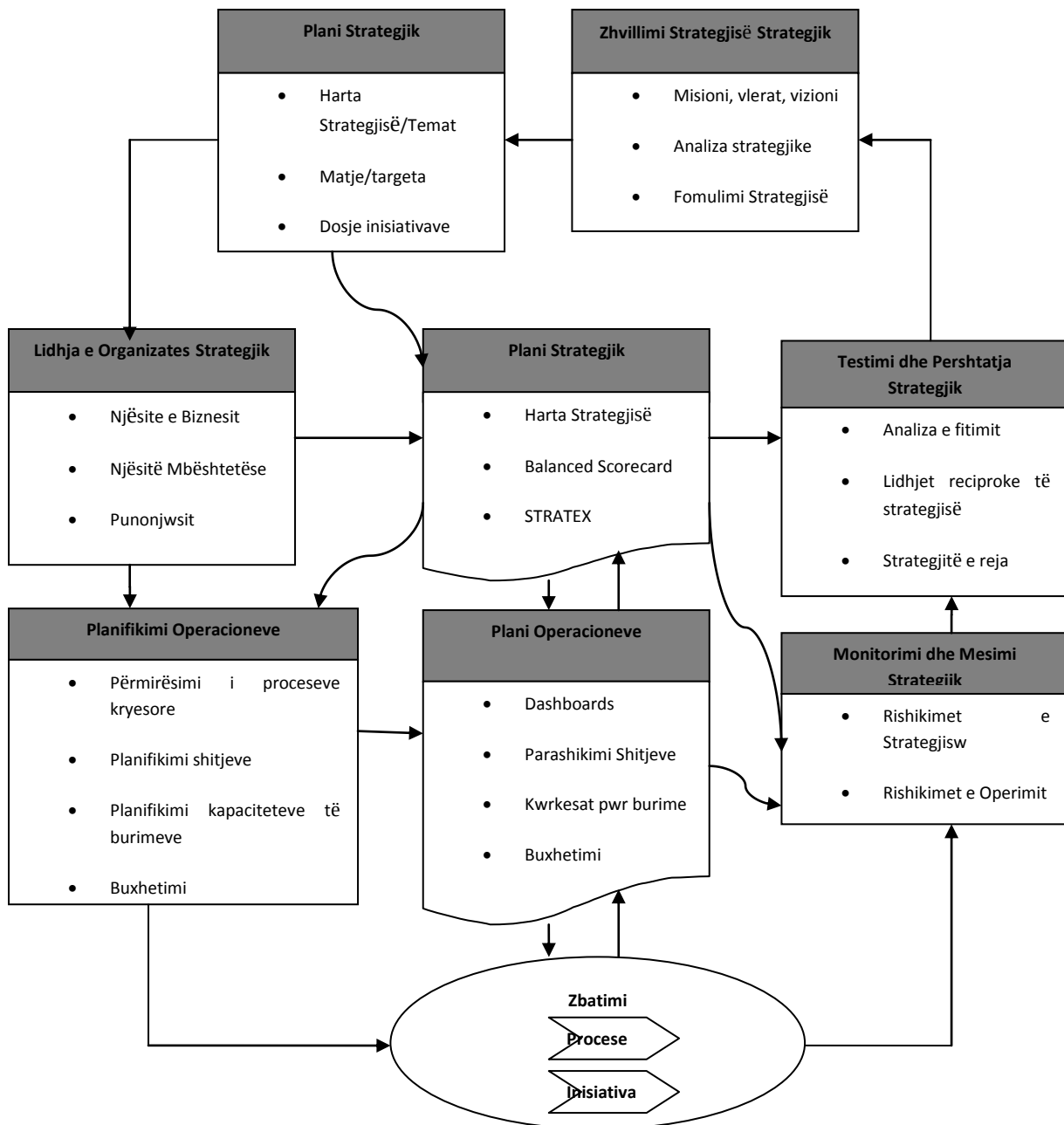
Për sa më sipër në fig. 45, tek aneksi, paraqitet analiza SËOT, si pjesë e analizës së mjedisit të jashtëm, mundësimi i saj në procesin e ekzekutimit të strategjisë.

Pa një ‘Fuqi Punetore’ të ‘aftë’, të ‘trajnuar’ dhe të ‘nxitur’ është e kotë të pretendohet për një rezultat pozitiv, në procesin e implementimit të strategjisë. “Planifikimi i fuqisë punëtore është një proces sistematik për të identifikuar, fituar, zhvilluar, dhe për të mbajtur punonjësit, që të arrijnë nevojat e organizatës. Ajo kerkon lidhshirë; vizion dhe mision të artikuluar qartësisht; objektiva strategjike; dhe përpjekje bashkëpunuese dhe mbështetëse të stafit, në hapësira të ndryshme funksionale. Planifikimi i fuqisë punëtore është një proces përfshirës, që tërheq

*bashkë menaxhimin e programit, planifikimin strategjik, buxhetin, burimet njerëzore, dhe programin e stafit. Ai perfshin ndarjen e bashkëpunimit, dhe informacionit. Planifikimi strategjik vendos drejtimet dhe artikulon programe të matshme, dhe qëllime, dhe objektiva. Buxheti operacionalizon plane strategjike, për periudhën e buxhetit. Burimet njerëzore sigurojnë mjetet, për identifikimin e kompetencave të nevojitura në fuqinë punëtore dhe për rekrutimin, zhvillimin dhe trajnimin e punonjësve, që të formohet fuqia e punonjësve për të ardhmen” (County of Fairfax; 2003).*

Kaplan dhe Norton (2008) kanë arritur të sjellin një ‘*risi*’, duke ‘*kompletuar*’ ciklin e ekzekutimit të strategjisë, nëpërmjet lidhjes ‘*ngushtë*’ dhe të ‘*pandarë*’ midis Strategjisë dhe Operacioneve.

Fig. 6: Sistemi Menaxhimit: Lidhja Strategjisë me Operacionet



Burimi: Zbatimi Premium, Norton; Kaplan

Një trajtim i mëtejshëm i çështjes së ‘Lidhjes’, të bërë nga Rohm, Jalili (2013), evidenton një tematikë absolute për nga rëndësia, për këtë çështje, e cila është “cascading”, që tregon mënyrën e realizimit të lidhjes në një organizatë, “Çelësi që të bëhet lidhja, është që t’i bësh gjerësisht elementët strategjikë të organizatave – të ngjashëm si vizioni, misioni, dhe qëllimet – të aksionueshme për të gjithë punonjësit,

kështu që ato shohin lidhjet midis punës, që ato bëjnë mbi një bazë pritshmërie, dhe qëllimeve të organizatës. Proçesi i lidhjes së një organizatë është quajtur “cascading”, duke kuptuar elementët strategjike në një amplitudë të madhe (vizioni gjerë i organizatës, psh.), që janë përkthyer në objektiva në nivelet më të ulta, që mbështet strategjinë (prodhimi produkteve me cilësi të lartë për konsumatorët në kohë dhe në një buxhet më të ulët, psh), dhe pastaj të përkthyer në aktivitete, që punonjësit performojnë.

Në vijim të këtij shpjegimi, autori nxjerr në pah edhe njësitë që lidhen dhe mënyrën se si, “Avantazhet e përdorimit të BSC, që të lidhë një organizatë përfshin: organizatë të cdo madhësie, dhe cdo sektor – biznes dhe industri, qeveri dhe jo fitimprurese – mund të jetë e lidhur; ajo është një sistem i integruar, që “lidh pikat” midis qëllimeve të organizatës dhe strategjisë, dhe aktiviteteve të punonjësve; dhe ai hiliistikisht inkorporon elementë të vendosjes së qëllimeve, strategjisë, efikasitetit operacionale, përmirësimit të vazhdueshëm, menaxhimit të ndryshimeve dhe komunikimit të qartë dhe përgjegjshmërisë. Një sistem i lirë skorcard, lejon organizatat të lidhin organizatën: njerëzit, qëllimet & performancën, dhe të masë çfarë çështjesh, dhe të evaluoj sa mirë ato janë duke performuar me rezultatet financiare dhe të konsumatorëve, efikasitetin operacionale dhe kapacitetin e organizatës”

Sipas Lindgaard (2007), ndalesa e veçantë duhet bërë lidhur me ‘Performancën’ e organizatave, duke nisur nga përcaktimi i ‘qartë’, i ‘qëllimeve’, ‘objektivave strategjike’ të Organizatës, ‘transmetimin’ e tyre, dhe “konvertimin” në ‘detyra pune’ për çdo punonjës. ‘Performanca e mirë’ e punës individuale, dhe më tej e ‘individeve së bashku’, shoqëruar me mbështetjen e duhur nga ‘menaxherët’ dhe ‘lidhshipi’, që së fundmi do të çojë në rritjen e performancës së organizatës, ‘përkthehet’ në një siguri për një sukses të strategjisë. “Të arrish rezultate superiore të qëndrueshme, është së pari, dhe më kryesorja, një pyetje e të shkuarit më mirë, me zbatimin e qëllimeve tuaja më të rëndësishme. E reja, e mirë, është që cdokush, mund të ketë sukses, duke bërë kështu. Në princip, cdo organizatë dhe cdo menaxher, mund të mësojë aftësitë, dhe të fitojë fokusin e nevojshëm, që të arrijë zbatimin e suksesshëm, dhe rezultate superiore. Juve nuk ju duhen oportunitete tregu,

*njohuri unike, ose lider unik. Gjithshka ka të bëjë me fokusimin në prioritetet më të rëndësishme, përgjatë më të rëndësishmeve - shumë pak qëllimeve specifike të rëndësishme.*

Atëherë logjikshëm vihet në konceptin e “humbjes së performancës”, e cila ka të bëjë direkt me procesin e zbatimit të strategjisë, ku proporcionalisht do të “humbet”, apo do të “fitohet” performancë, në varësi respektivisht të një zbatimi të ‘keq’, apo të ‘mirë’ të tij. *“Sa shumë performancë jeni duke humbur? Kështu zbatimi të strategjisë, nuk është me vrima e zëzë që rrjedh performancë. Organizatat sot janë të vëmendshme për humbjet në performancë, përgjatë zbatimit të keq të strategjisë. Por, me qëllim që të merret hapi tjetër - të mbyllë atë gropë - organizatave i nevojitet një pamje më e detajuar, ekzaktesisht atje ku ato humbin performancë. Duke ditur që organizata humb midis 40 dhe 60 përqind, të potencialit të saj strategjik në autostradën e zbatimit, ndërmjet qytetit ‘strategji’, dhe qytetit ‘performancë’, është një fakt interesant, por që nuk ndihmon që të zgjidhesh problemin”* (DeFlander; 2010).

Sigurisht, që vëmendje do të marrë edhe Roli i Aksioneve të Liderit Strategjik në zbatimin e strategjisë. Në përgjithësi, më të shumtët e të pyeturëve, vërehet që ato perceptojnë të gjitha aksionet e liderit strategjik, të përmendura si kontributë pozitive, për implementimin efektiv të strategjisë në organizatat e tyre. Konkluzioni kryesor nga ky seksion ishte: përcaktimi i një drejtimi strategjik për organizatën, është aksioni i liderit strategjik, që është perceptuar që të luajë rolin më të rëndësishëm, në implementimin efektiv të strategjisë. Zhvillimi i kapitalit human, dhe shfrytëzimi dhe mirëmbajtja e kompetencave thelbësore, gjithashtu luajnë një rol kryesor në zbatimin e strategjisë. Në kthim, zhvillimi i kapitalit social, është aksioni i liderit strategjik, që është perceptuar, që të luajë rolin më të vogël, në efektivitetin e zbatimit të strategjisë” (C. Jooste & B. Fourie; 2009).

Duke iu referuar Balanced Scorecard, mund të hyhet në diskutim për përshkrimin e Strategjisë së ‘keqe’, nisur nga fakti, që në këtë rast kemi të bëjmë me një kornizë të ‘përshkrimit të strategjisë’, si dhe ‘rrugëdalje’ adekuate nga situatë e krijuar. *“Balanced Scorecard nuk është një kuader definicioni për strategjinë (megjithëse ajo siguron disa strategji të përgjithshme); ajo është një kornizë përshkrimi e*



*strategjisë. Ajo do të thotë, që ajo do t'ju ndihmojë juve, sigurisht që të kuptoni dhe përshkruani më mirë strategjinë tuaj, por ajo nuk është një pilulë magjike. N.q.s. ju, nuk keni një strategji, ose ju keni një strategji të keqe, atëherë ju duhet të formalizoni strategjinë tuaj të keqe”*(Ladimeji; 2014).

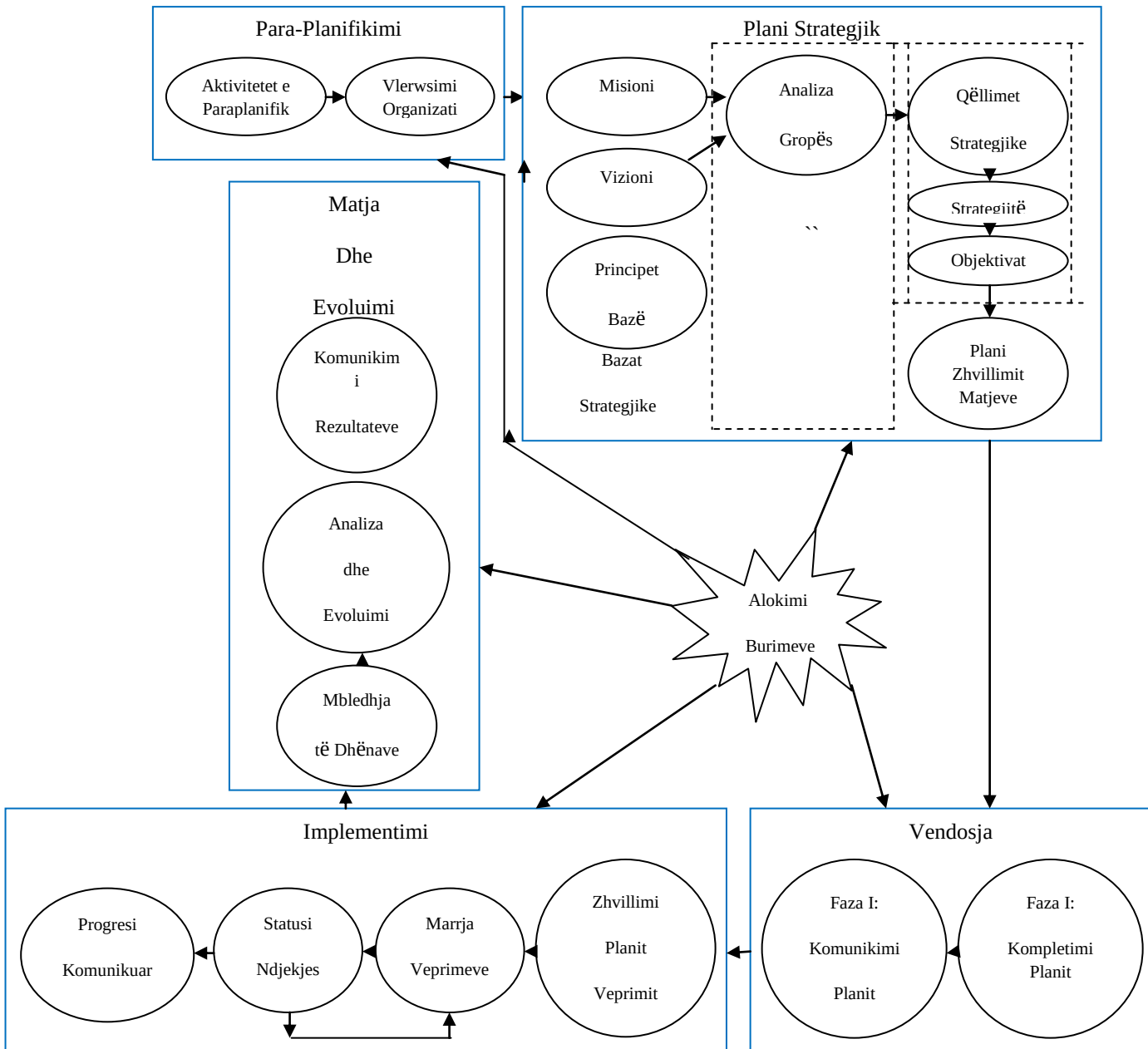
Diskutimi i efikasitetit të ekzekutimit të strategjisë, duhet të marrë për referencë pikësëpari, një ‘kornizë’ të këtij procesi, mungesa e të cilit do të shkaktonte ‘paqartësi’, dhe shumë humbje ‘komplekse’, gjatë këtij procesi. “Një kornizë unike e ekzekutimit të strategjisë. Zbatimi i strategjisë, ose menaxhimi i performancës, është një proces kompleks. Në fakt, është një miks i disa proceseve - dhe piktura e procesit ideal, është e ndryshme për çdo organizatë. Por megjithë një miks të ndryshëm, çdo proces menaxhimi performance i klasës më të mirë, duhet të përfshijë disa blloqe themeltare” (DeFlander; 2010).

Gjithshka e folur dhe e diskutuar deri tani, që lidhet me të gjithë konceptet “Ekzekutim Strategjik”, “Performance”, etj, ka të bëjë pikërisht me ‘disiplinën’ e Menaxhimit Strategjik, ““Cfarë ne mendojmë, dimë, ose besojmë në të, në fund, është më pak pasoja. E vetmja konsekuencë...është çfarë ne bëjmë” (Haines, 1995). Menaxhimi strategjik si një term dhe koncept nuk është i ri. Termi është përdorur së pari në vitet 1970, dhe ajo kuptonte që një staf i planifikuesëve strategjikë, pregatitin plane pak a shume të menduara si programe strategjike, dhe që më pas janë përpjekur t'i shesin ato tek vendimmarrësit. Në vitet 1990, pamja e planifikimit strategjik dhe e menaxhimit strategjik, është shumë e ndryshme. Definimet e Goodstein, Nolan, dhe Pfeiffer për planifikimin strategjik, i largohen më tej nocionit të planifikimit strategjik, si një punë e stafit, dhe që na fokuson në më tepër në një proces që kërkon liderët ekzekutivë të një organizate, që të vendosin direktivat strategjike”...”Proçesi sipas të cilit, anetarët drejtues të një organizate, parashikojnë të ardhmen e saj, dhe zhvillojnë procedurat, dhe operacionet e nevojshme, që t'i arrijnë ato në të ardhmen”” (Goodstein, Nolan dhe Pfeiffer, 1992).

Ëells (1998), nisur nga qasjet e sistemeve me qëllim mbarëvajtjen e performancës së organizatës, modelon pesë proceset e menaxhimit strategjik, “Koncepti i menaxhimit strategjik, ndërton mbi këtë definim të planifikimit strategjik, duke e ditur që përmes

*planifikimit, është preluda e menaxhimit strategjik, dhe ajo nuk është e mjaftueshme, nëse nuk shoqërohet nga zbatimi dhe evoluimi i planit në aksion”.*

**Fig. 7: Modeli Menaxhimit Strategjik**



*Burimi: Ėells, 1998*

Dhe ndërsa trajtohet modeli strategjik, sigurisht në qëndër të vëmendjes, dhe që përbën një faktor të padiskutueshëm, në suksesin ‘aplikativ’ të këtij modeli është

Lidershipi, “Drejtuesit e implementimit të strategjisë. Një rankim i forcuar, të rëndësishëm të perceptuar, të drejtuesëve të implementimit të strategjisë zbulon se:

- *Lidershipi strategjik, është perceptuar si drejtimi më i rëndësishëm, i zbatimit të strategjisë, nga një listë e dhënë faktorësh;*
- *Lidershipi strategjik, kontribon pozitivisht në efektivitetin e zbatimi të një strategjie, brenda një organizate.*

*Gjetjet korrespondojnë pozitivisht me gjetjet nga rishikimi i literaturës. Shumë autorë diskutojnë për lidhësinë strategjik, si një drejtues kyc, për implementimin e strategjisë” (Hrebiniak 2005; Collins 2001; Useem 1998, 2001; Locke&Kirkpatrick 1991; Freedman&Tregoe 2003; Hitt et al. 2007; Hsieh&Yik 2005; Bossidy&Charan 2002; Thompson&Strickland 2003; Hussey 1998; Kaplan&Norton 2004).*

Në po këtë linjë, dhe duke shkuar më tej, është pikërisht ideja e ‘aftësisë’ të organizatave, përse i përket efektivitetit të zbatimi të strategjisë. “Në fakt, tranzicioni i suksesshëm, nga formulimi i strategjisë, tek zbatimi i saj, esencialisht varet nga liderët strategjikë të organizatës; mungesa, ose inkompetenca në futjen në fuqi, të ndryshimeve të procesit për implementimin strategjik, është parashikuesi më i besueshëm i dështimit të tij (Freedman&Tregoe 2003); dhe vetëm nëpërmjet lidhësinë strategjik efektiv, bëhet e mundur që organizatat të jenë të afta të zbatojnë strategjinë me efektivitet (Hit et al. 2007)”(C. Jooste & B. Fourie; 2009).

Roli dhe pazëvendësueshmëria e ‘Punës në Grup’ që arrin të bëhet e matshme në të gjithë procesin e zbatimit të strategjisë, do të zë një vend të ‘posaçëm’, sipas McChesney, Covey (2012). “Kujtoni, njerëzit luajnë ndryshëm, kur ato janë duke marrë pikë. Diferenca në performancë midis një grupi, që thjesht kupton matjet e drejtimit dhe të vonesës si një koncept, dhe një grup që aktualisht njeh pikët e tij, është e mrekullueshme. Nëqoftë se matjet e drejtimit dhe të vonesës, nuk vendosen në një bord, dhe të përditësohen rregullisht, ato do të zhduken duke u sfumuar. Thjesht duhet të kuptohet, si mosangazhimi i njerëzve, kur ato nuk njohin pikët. Kur ato janë nën procesin, që ato janë duke humbur ose duke fituar, ato bëhen tërësisht të angazhuar”.

Sipas Savkin (2014), Modeli i biznesit duhet të përditësohet, “Në 72% të survey, ekzekutivet përgjigjen që modeli i tyre i biznesit “do të jetë nën kërcënim, në pesë vitet e ardhshme”. “ Si një përgjigje për këto ndryshime, është e rëndësishme që të kuptohen sfidat e tanishme, dhe të ardhshme të biznesit, si edhe fuqitë dhe dobësitë e biznesit. Unë nuk jam duke folur vetëm rreth analizës SËOT, por rreth mobilizimit të aftësive dhe eksperiences të ekipit tuaj, që të skicojë situatën ekzistuese dhe problemet që kompania juaj ndan me to. Ajo mund të jetë një hartë e strategjisë, e shikuar nga sipër poshte, për objektiva specifike të biznesit. Ka një problem me lidhjen vertikale. Një fakt tjetër interesant: 54% e të pyeturve raportojnë një lidhje të dobët vertikale. Me fjale të tjera, përkthimi i strategjisë nga nivelet sipër, në ato të poshtme, në nivel departamentesh nuk është duke funksionuar mirë. Përveç përdorimit të kornizës së BSC, unë do të rekomandoja që t’i hidhet një sy procesit të “kapjes së topit” [2] nga Hoshin Kanri, si zbatohet tamam, në mënyrë që të reduktohen problemet e lidhjes vertikale.

Ka një raport midis problemeve të ‘biznesit’ dhe të ‘komunikimit’, i cili ndikon dhe mbështetet në zgjidhjen e problemeve të biznesit. “Duke fokusuar përpjekjet në funksionin e komunikimit të korporates brenda një strategjie funksionale, lidhur me strategjinë e ndërmarrjes, do të asistohet në provimin e kontributit të efektivitetit organizativ. Me qëllim që të formulohet strategjia e komunikimit të korporatës, praktikanteve do t’i duhet të kuptojnë çështjet sociale dhe të biznesit, që organizata është duke ndeshur, dhe të jenë eksperte në përdorimin e komunikimit, që të ndihmojnë të lëvizin barrierat e suksesit. Në fjalët e dashurisë (2002:18): “Të shtojë vlerat që ne n’a nevojiten të shohim, si ne mund të adresojmë problemet e biznesit, me zgjidhjet e komunikimit...komunikimi pritet të jetë më shumë i përfshirë në zhvillimin e strategjisë së biznesit, politikat publike dhe pozicionimin”” (Steyn; 2002).

Tematika e komunikimit, si një lidhje e drejtpërdrejtë dhe ndikuese, në mënyrë përcaktuese, për në ‘menaxhimin strategjik’, merr një kujdes të veçantë nga menaxhimi në funksion, të të paturit të një sistemi ‘komunikimi efektiv’, gjë që do të sillte gjithashtu një ‘përmirësim’ të performancës, në arritjen e objektivave të organizatës. Në këtë kuader, kërkohet një vëmendje në ngritjen e të gjithë këtij

*‘sistemi’.* Fillohet me *‘Planin e Komunikimit’*, me iniciativat respektive për komunikime. *“Le të fillojmë të shohim seksionet e planit të komunikimit. Këtu është çfarë ne kemi përdorur, kur planifikohet një iniciativë për komunikime, të cilat unë dukshem i kam qasur në renditje. Jo të gjitha ato, janë gjithmonë të nevojshëm. Këtu është lista e gjerë:*

*Përmbajtja - çfarë ka ndodhur përpara? Çfarë historie ka? Skanimi Mjedist - cilët janë faktorët kryesorë, që ndikojnë suksesin tuaj? Çfarë thotë media?*

---

- *Grupet e interesit tuaj, dhe reagimi i tyre, i pritshëm. Si do t’i menaxhoni ju ato?*
- *Objektivat - çfarë doni të arrini? (duhet të jenë të qarta, relevante, të matshme...përdorni qasje të zgjuar, n.q.s doni)*
- *Strategjia - ku jeni duke shkuar, dhe pse?*
- *Audienat - cilët janë audienat kryesore?*
- *Njoftimet - duke dhënë strategjinë, jeni duke bërë një njoftim? Çfarë jeni duke njoftuar?*
- *Mesazhet - çfarë jeni duke thënë rreth njoftimeve?*
- *Taktikat - si do të implementoni strategjinë tuaj, bashkë përpara, gjatë dhe pas njoftimit kryesor (duke supozuar ju keni një)?*
- *Çështjet - çfarë problemesh mund të keni për të tejkaluar?*
- *Buxheti - çfarë do të kushtojë?*
- *Evoluimi - si do të dini n.q.s ju keni qenë i suksesshëm?”(Fleet; 2012).*

Kërkimi ndërkombëtar, është baza për rezultate *‘superiore’* të qëndrueshme. Zhvillimi dhe trajtimet e tyre të here pas hershme, sjellin inpute të reja, të cilat në kohë do të konvertoheshin në rezultate respektive, lidhur me përmirësime në *‘performancë’*. Angazhimi për përmirësimin e performancës është një temë e përhershme, ku kompanitë do të kërkojnë të rrisin në vazhdimësi performancën e tyre, duke shtuar gjithmonë premisat për efektivitet në strategjinë e tyre. Lindgaard

(2007) ka trajtuar këtë situatë, dhe në veçanti është ndalur në Faktorët Thelbësorë dhe, Jo Thelbsorë, me ndikim në ‘performancën e lartë’ të organizatave, “*Cilët janë faktorët thelbësorë dhe jo thelbësorë që dallojnë kompanitë me performancë të lartë, nga kompanitë me performancë mesatare?*”

*Faktorë që nuk janë thelbësorë:*

*Unë dëgjoj shpesh menaxherë dhe punonjës, që shpjegojnë që linjat e tyre të biznesit janë unike, dhe që shumë faktorë specifikë, limitojnë potencialin e tyre të arrijnë rezultate të mëdha. Oportunitete tregu të varfëra, rritja e çmimit të naftës, konkurrencë e ashpër, dhe parametra tregtie të pafavorshme, janë disa nga këto faktorë të limituar. Surprizisht, një numër kompanish që arrijnë rezultate suepriorë të qëndrueshme, nuk janë gjetur në linjë të biznesit me konkurrencë të limituar, ose veçanërisht “të rehatshme” (psh. Dhënie makine me qera, hotele). Megjithatë, duket e ndershme të pyesesh n.q.s këto shpjegime janë shfajësime (të varfëra), të justifikosh rezultate të vazhdueshme mediokre. Për më tepër, performuesit superior nuk janë thelbësisht të ndryshëm nga performuesit mediokër, në lidhje me knoë-hoë. Në një botë ku njohuritë janë konsideruar thelbësore – p.sh. në fushat e shitjes, të menaxhimit të projektit, inovacionit, etj - kjo deklaratë mund të jetë më e dukshme së kontroversale. Megjithatë, njohuritë vetë nuk shpjegojnë diferencat, në nivelet e performancës.*

*Një faktor përfundimtar, që nuk është një parakusht thelbësor për arritjen e performancës superiore, është një lider unik. Ky është rasti, pavarësisht shprehjeve popullore të tilla si, “ai është një lider i lindur”, që nënkupton që karakteristikat personale unike të një lideri, shpjegojnë pse kompanitë arrijnë rezultate të mira, të jashtëzakonshme. Liderët me karakteristika personale unike, nuk janë një parakusht, për performance superiore.*

Ne vijim te argumentimit të tij, autori do të vijoje me qartësimin e faktoreve thelbësore, “Faktorë që janë thelbësorë:

*Përgjithësisht, arsye primare që kompanitë nuk arrijnë rezultate superiore të qëndrueshme kanë të bëjnë me varfërinë, apo mungesën e ekzekutimit, të cilën ne e quajmë “gropa e zbatimit”. Shumë liderë e marrin zbatimin për të dhënë, dhe duken*

të surprizuar kur janë pyetur, “Si zbatoni ju strategjinë e kompanisë?” Në më të shumtën, përgjigjet fokusohen ne komunikimin e brendshëm, dhe ndjekin procedurat - të cilat asnjëherë nuk janë preçize mjaftueshëm, ose të qëniet afer adekuatës. Paradoksisht, shumë kompani kanë ndërtuar procedura të detajuara për hapat që e paraprijnë si p.sh., zhvillimi dhe formulimi i strategjisë – por disa kanë bërë plane të detajuara, të sigurojnë zbatim të mjaftueshëm. Shpesh, top menaxherët mund të shpjegojnë të gjithë elementet e procesit të strategjisë, por ato presin zbatimin, thjesht që të ndodhë. Një nga sfidat primare të zbatimit, është që të sqarohen qëllimet, dhe të behët e mundur krijimi i përgjegjshmërisë, dhe të realizueshmërisë përmes organizatës. Çështja qëndron që të gjithë grupet duhet të jenë të aftë të lidhin kontributet e tyre, me objektivat e përgjithshme të kompanisë. Metafora ime e favorizuar për këtë është duke shpërthyer. Imazhet shpërthejnë me një vizatim lëkure të zezë përballë shtigjeve, duke siguruar lojtarë individualë, dhe grupe, duke parë se si ato mbledhin pikët, dhe se si ato përformojnë, krahasuar me grupe të tjera. Këto imazhe sjellin në mendje, deri në një diferencë deçizive midis kompanive me performancë mesatare, dhe ato me performance superiore. N.q.s. ju nuk mund të shikoni, dhe monitoroni zbatimin, atëherë ju nuk mund të përmirësoni më tej rezultatet. Dhe kjo është faza e zbatimit, që ju jep mundësinë të dilni në potencialin tuaj të plotë, dhe të arrini rezultate. Ram Charan thotë, “Sot, diferenca më e madhe midis një kompanie dhe konkurreseve të saj, është aftësia të ekzekutosh”. Kompanitë me performancë superiore, nuk kanë potencial më të lartë, ose kushte më të mira se konkurrenit e saj. Ato janë thjesht më mirë në të kuptuarit, dhe lidhjes, me potencialin e tyre, në shfrytëzimin e oportuniteteve të tyre strategjike. Kërkimi ka nxjerrë gjithashtu në pah, që afërsisht gjysma e menaxherëve, grupeve dhe departamenteve të njohur nga menaxhimi si performues shumë të mirë, janë në të vërtetë mesatarisht ose performues të dobët”.

Duke ruajtur idene e tij mbi performance, autori do të vazhdoje me tej te sqaroje nga kendvështrimi vet mbi performancën e grupit , “Një performancë grupi, nuk duhet të gjykohej nga standardet e buxhetit, por të krahasuar me realizueshmërinë potenciale të grupeve. Pyetja kryesore nuk është se si indeksi i shitjeve, është zhvilluar krahasuar vitin e kaluar, por sa afër është ajo me potencialin e grupit. Të gjithë kompanitë kanë grupe dhe punonjës, të cilët janë performues të mëdhenj.

*Diferenca kryesore është që kompanitë më të mira, kanë një mesatare performancë konsiderueshëm më të lartë, se sa kompanitë “normale”.*

*Në vijim të këtij argumenti, Lindgaard do të theksojë ndikimin, dhe rolin, që ka ‘Shpërblimi’, në ‘motivimin’ e punonjësve, për të kapur objektivat e tyre të punës, që janë të lidhur me objektivat e organizatës, duke qenë të motivuar. “Merren në konsideratë shpërblimet, n.q.s kompania juaj mund të reduktojë gropën, midis performuesve më të mirë, dhe mesatarë. Kush do të jetë ndikimi në linjën e poshtme, n.q.s ju përmirësoni performancën e gjysmës së 60% të punonjësve?...Mos matni veten për çfarë ju keni bërë, por për çfarë ju duhet të kryeni, me aftësitë e juaja”. John Eooden.*

*Nga ana tjetër, sipas autorit rëndësi do të marrë fakti, nëse kompanitë arrijnë të institucionalizojnë njohuritë e tyre, dhe gjithashtu të përmirësojnë nivelin e ‘kompetencave’ të tyre thelbësore, ““Në seksionin paraardhës, unë njoftova që njohuritë nuk janë faktorë themelorë, në dallimin midis kompanive me performancë të lartë, dhe atyre me performancë të mesme. Çfarë është e rëndësishme nuk janë njohuritë, por aftësitë e kompanive të institucionalizojnë njohuritë, që ato tashmë kanë – p.sh, njohuritë, se si të mund të krijojnë konsumatorë besnikë, dhe të kënaqur, ose si të menaxhojnë projektet optimalisht. Lista vijon”...*

*Kjo është tërësisht e shënueshme, sepse ajo do të thotë, që një numër i kompanive mund të performojnë konsiderisht më mirë, pa përmirësuar nivelet e kompetencave të tyre thelbësore, dhe njohuritë. Kompanitë duhet të identifikojnë, për çfarë ato janë të mirë aktualisht, dhe të shpërndajnë këto know – how, dhe kompetenca, nëpër organizatë. Pyetja është cili lidërsip i duhet atyre të bëjnë kështu”*

*Në mënyrë të përsëritur, theksi rikthehet tek ‘Lidërsipi’, dhe roli i tij përcaktues, në zbatimin e strategjisë. Ajo çka kërkohet, është një Lidërsip i ‘fokusuar’ në zbatimin e strategjisë, “Është koha për t’ u kthyer mbrapa, në bazat dhe lëshimet e talentit aktual, mes principeve të provuara të zbatimit të disiplinuar. Ne besojmë që është vitale të riafirmohet tek liderët, rëndësia e fokusimit në zbatimin, dhe në vijimin e procesit të angazhimit të grupeve të tyre, në arritjen e objektivave strategjike të organizatës. Zbatimi i suksesshëm i strategjisë, duhet të planifikohet me kujdes, dhe të menaxhohet proaktivisht. Një lidërsip i fokusuar në zbatim, do të thotë*



institucionalizimi i një qasje të disiplinuar mes organizatës, duke replikuar përmes pjesës së mbetur të organizatës, praktika të zbatimit të suksesshme të gjetura në praktika, të grupeve me performancë të lartë. Ajo nuk është një detyrë e thjeshtë, e një rrëkeje që asnjëherë nuk përfundon, të kërkesave të operacioneve të përditshme. Nxitja e ndryshimeve në sjellje, është kërkesë e vështirë; megjithatë, rezultatet e lidërshipt të fokusuar në zbatim, janë provuar në kohë. Të zbatosh me efektivitet strategjinë, ne besojmë që shumë organizata përfitojnë, nga ndihma e partnerëve të besuar.

#### *Principet e zbatimit*

##### *Lidership i fokusuar:*

---

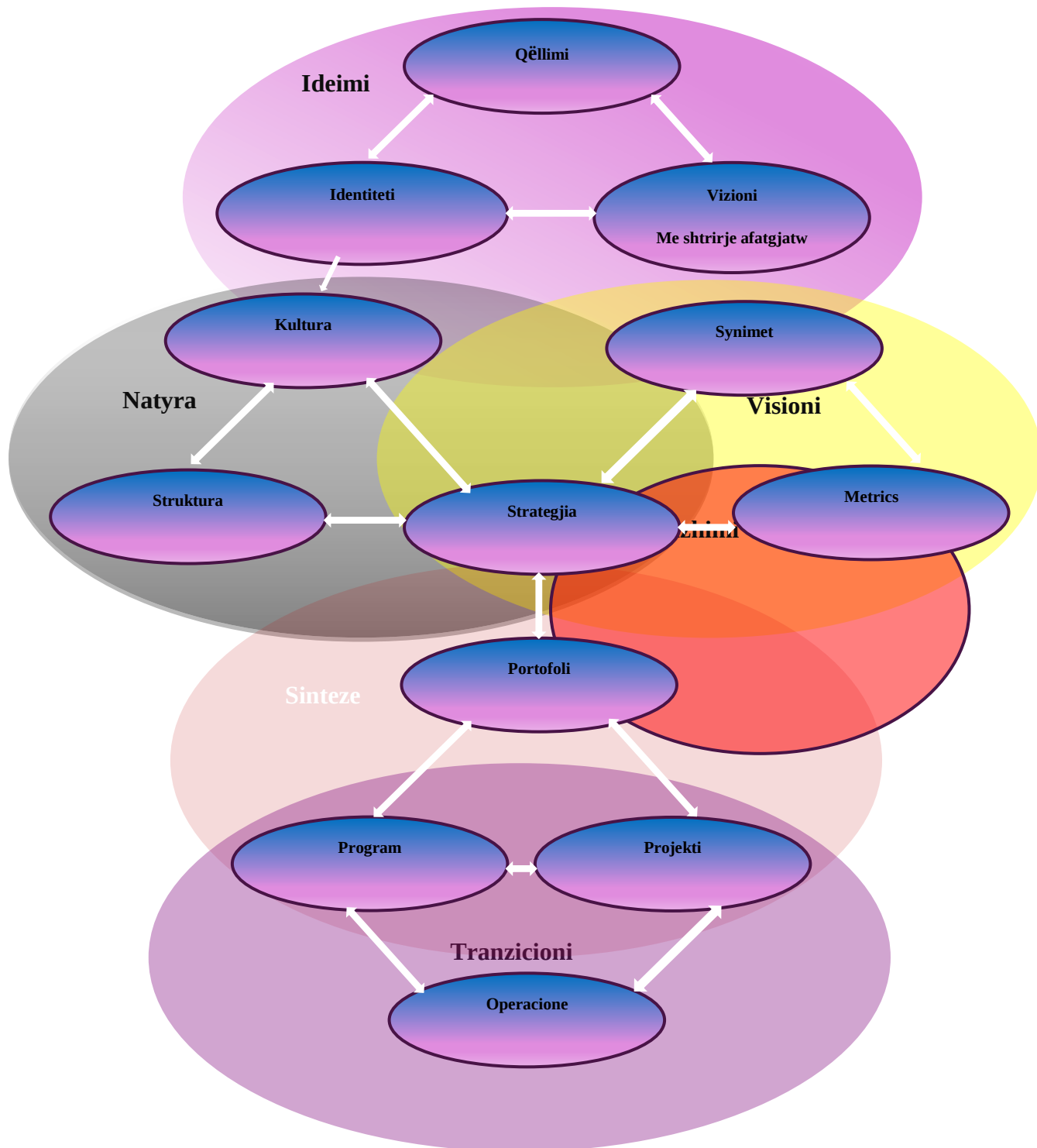
- *Qartësi; e dimë ne të gjithë çfarë është më e rëndësishme?*
- *Kryerja; besojmë ne në qëllimet, dhe çfarë duam të arrijmë?*
- *Përkthimi në aksion; e dimë ne çfarë duhet të bëjmë, që të arrijmë objektivat?*
- *Të bëhet i mundur sponsorizimi; i largojmë ne barrierat?*
- *Sinergji; punojmë ne së bashku efektivisht, të permirësojmë aftësinë tonë, që të arrijmë qëllimet?*
- *Përgjegjshmëria; raportojmë ne rezultate tek njëri- tjetri regullisht?”*  
(Coopers, Covey; 2010).

Përtej çdo dyshimi, çështja e ‘*ndërkoordinimit*’ ndërmjet njësive organizative, mes departamenteve, mes njësive të biznesit, etj., është i një rëndësie kapitale, në efektivitetin e zbatimit të strategjisë. Pa patur një koordinim midis njësive organizative, dhe midis punonjësve, është e pamundur të arrihen objektivat organizative. “*Studime të ndryshme trajtojnë mardhënien institucionale mes niveleve të ndryshme të njësive, apo departamenteve, dhe strategjive, si një faktor sinjifikant, që ndikon në rezultatet e zbatimit të strategjisë. (Ealcker&Ruekert, 1987; Gupta, 1987; Slater&Olson, 2001; Chimnhanzi&Morgan, 2005).Ealcker&Ruekert (1987). Ato i ndajnë sjelljet e strategjisë së biznesit në tre tipe: kërkues, mbrojtës të diferencuar, dhe mbrojtës me kosto të ulët. Këto dallime, janë bazuar në kategoritë e*

strategjisë, të prezantuar nga Miles&Snoë (1978); kërkues, mbrojtës, analizatorë, reaktorë) dhe nga Porter (1980); lidhshipi i kostos së përgjithshme, diferencimi dhe fokusi. Ealker&Ruekert përcaktojnë që marrdhëniet e njësive të korporatës, strukturat ndërfunksionuese dhe proceset, politikat e marketingut dhe proceset, mundet që të gjitha sinjifikisht, të ndikojnë zbatimin e strategjisë së biznesit”(Yang li, Sun Guohui, Eppler; 2008).

- Duke mbetur rreth diskutimit mbi kornizat e mundshme, sa më adekuate dhe relevante mbi Zbatimin e Strategjisë, vjen si një i tillë Modeli i Malek, duke dhënë një shembull, se si mund të kalohet Nga Teoria në Praktike. “Kërkimet në shkencën e sistemit nervor, rreth optimizimit të funksioneve të trurit, kanë nxjerrë në pah që truri mendon më pak tek fjalët, se sa ai bën më tepër me pikturat, dhe veprimet. Me këtë në mendje, Malek ka krijuar një model vizual të zbatimit strategjik. Korniza ekzekutimit strategjik (KES) lidh strategjinë e organizatës nga lartë – poshtë...

Fig. 8:Modeli Strategjik



Burimi: Zbatoni Strategjinë Tuaj, Harvard Business School Press, 2008

Malek, Levitt dhe Morgan, kanë ndërtuar një model vizual më kompleks, që tregon ndërveprimin midis komponenteve të ndryshëm të kornizës. Ky model është ndërtuar rreth, gjashtë mbivendosjeve të rëndësishme, të domosdoshme:

- Ideimi (qëllimi, identiteti, vizioni afat-gjatë)
- Vizioni (qëllimi, metriks, strategjia)
- Natyra (kultura, struktura, strategjia);
- Angazhimi (programi portofolit, projekt);
- Sinteza (programi, projekti, portofoli);
- Tranzicioni (programi, projekti, operacionet);” (Malek; 2008).

Ladineji (2014) bën një ndalesë të rëndësishme tek Burimet Njerezore (BNJ), veçanërisht lidhur me piken shumë të rëndësishme të ‘lidhjes’ se Strategjise me BNJ, nisur nga vetë rëndësia që marrin ‘punonjësit’, dhe ‘kontributi’ i tyre mbështetës për proceset e brëndshme të organizatës, me qëllim suksesin e strategjisë. “Është strategjia juaj BNJ, e lidhur me nevojat e biznesit tuaj? Profesionit i BNJ ka qënë në transformim për shumë vite. Ajo është rikthyer në 1990, që nën drejtimin e mendimtarit BNJ Dave Ulrich, u parashtrua idea që të bëhesh një partner i respektuar biznesi, BNJ duhet të ndryshojnë. Kërkohet të lëvizet nga të qënurit një profesion reaktivë, një lloj shërbyese e biznesit – dhe të lëvizë përpara, duke qënë një partner strategjik i biznesit – duke sfiduar status quo, dhe duke siguruar zgjidhje proaktive të BNJ, në zgjidhjen e sfidave të biznesit. Ai bëri thirrje për përfundimin e jeneralistit të BNJ, dhe presoi për një strukturë të re të BNJ, bazuar në:

- Administratorët e BNJ;
- Specialistët e BNJ, (Shpërblimi, Punësimi, Trajnimi, Marrëdhënie me Punonjësit);
- Partnerët e Biznesit Strategjik të BNJ

*Ishin këto partnerë strategjikë të biznesit të BNJ, të cilët u kuptuan të përdorin administratoret e BNJ, dhe Specialistët që planifikonin BNJ të fokusuara në strategji, dhe strategjine e biznesit të lidhur me zgjidhjet e BNJ, që të zgjidhen problemet e biznesit. N.q.s departamenti IT dështoi të arrijë targete cilësore, partneri i biznesit të BNJ strategjike, do të zhvillonte proaktivisht një ndërhyrje të BNJ të individualizuar, duke përdorur specialistët e BNJ, dhe administruar inputet për të adresuar problemin. Ishte Partneri i biznesit të BNJ strategjike, që duhet të jetë themeluesi i lëvizjes së BNJ, nga shërbyes reaktiv, në një kontributor të një top linje të vlerësuar, me një vënd tek tavolina ekzekutive e ndërtuar. Por, fatkeqësisht, përveç aspirimeve të larta të BNJ, kërkimi sugjeron që profesioni BNJ ende nuk ka menaxhuar të bëjë atë lëvizje në statusin e partnerit të biznesit strategjik. Shumë profesionistë të BNJ, punojnë në rolet e seniorëve të BNJ, dhe ato mund të ndjejnë një vlerësim të ashpër, por studimet e mbështesin këtë” (Ladimeji; 2014).*

Në manualin e saj të County of Fairfax (2003), jepen të detajuara specifika të ‘Planifikimit të fuqisë punëtore’, duke qartësuar koncepte, që kanë të bëjnë me lëvizjen e ‘pozicioneve’ në organizatë, lidhjen e burimeve njerëzore me ‘strategjinë e organizatës’, zhvillimin e ‘hapësirave’ të fuqisë punëtore, arritjen e qëllimeve të BNJ të lidhura ngushtë me objektivat strategjike të organizatës, etj. “Është një përpjekje për t’u fokusuar në zhvillimin e informacionit, që mund të ndihmojë një organizatë të marrë vendimet, bashkë për terma afat shkurtër, dhe ata afat gjatë, tashmë duke lejuar fleksibilitetin në një mjedis që ndryshon. Plani është synuar të ndihmojë për të zgjidhur problemet, lidhur me menaxhimin e lëvizjeve të pozicioneve, në, rreth, dhe jashtë një organizate. Planifikimi i fuqisë punëtore është një kornizë menaxheriale, që lidh vendimet për burimet njerëzore, me planin strategjik të organizatës. Në këtë mënyrë, vendimet e burimeve njerëzore lëvizin tej nga vendimet e individualizuara, pak nga pak, dhe bëhen pjesë e qëllimeve më të gjera, dhe më strategjike të organizatës. Planifikimi i fuqisë punëtore, siguron menaxherët me një kornizë, për të bërë vendimet e stafit bazuar në një mision të organizatës, plan strategjik, burime buxhetore, dhe një set të kompetencave, të dëshëruara të fuqisë punëtore....

*”Deri sa të jetë në dispozicion numri i duhur i profesionistëve të përshtatshëm, të kualifikuar në kohën, dhe vëndin e duhur, arritja e qëllimeve organizative dhe objektivave, thjesht nuk do të ndodhë” – Revistë e Shoqatës së Menaxhimit të Personelit Ndërkombëtar.*

*Një organizatë ërkon të sigurojë, që të ketë burimet njerëzore adekuate, për të përmbushur misionin e saj. Ngaqë të gjithë punonjësit, konkurrojnë për punonjës nga i njëjti burim pune, planifikimi i fuqisë punëtore është kritik, për tërheqjen dhe mbajtjen e talenteve, që nevojiten t’i shërbejnë publikut.*

*Planifikimi i veprimit të fuqisë punëtore - “Planifikimi pa aksion është i kotë, aksion pa planifikim është fatal” – I panjohur” (County of Fairfax; 2003).*

#### **4.1 Balanced Scorecard**

Sipas Balanced Scorecard Institute (2014) *“Balanced Scorecard është një sistem i planifikimit dhe menaxhimit strategjik që është përdorur gjerësisht në biznes, industri, qeveri dhe organizata jofitimprurese kudo në botë, duke lidhur aktivitetet e biznesit me vizionin dhe strategjinë e organizatës, duke përmirësuar komunikimet e brëndshme dhe të jashtme, si dhe duke monitoruar performancën kundrejt qëllimeve strategjike”.*

Ky Institut, më tej sqaron kontributin që mund të japë Balanced Scorecard. *“Ai mund të ndihmojë organizatën tuaj, duke përkthyer strategjinë organizative të nivelit të lartë, në dçika që punonjësit t’a kuptojnë dhe të veprojnë në iniciativat dhe operacionet e tyre të përditshme. Një balanced scorecard e implementuar me efektshmëri mund të ndihmojë një organizatë në shumë mënyra:*

- Të rrisë fokusin mbi strategjinë dhe rezultatet në vënd të detyrave;*
- Të dobësojë pengesat e komunikimit ndërmjet departamenteve;*
- Të kuptojë më mirë dhe të veprojë sipas nevojave të konsumatorëve;*
- Të përmirësojë performancën organizative nëpërmjet matjes;*

- Të ndihmojë liderat që të bëjnë vendimmarrje bazuar në indikatorët drejtues të performancës, në vënd që të mbeten tek të dhënat financiare;
- Të ndihmojë buxhetin, dhe burimet e liderëve më efektivisht;
- Të ndihmojë liderët dhe punonjësit, që të përcaktojnë prioritetin për punët që ata bëjnë”.

Në Modelin e tyre të Ekzekutimit të Strategjisë BSC, Kaplan dhe Norton (2006) vënë theksin, apo vendosin në qëndër të Sistemit të Menaxhimit, pikërisht Strategjinë, “Fig. 9, e mëposhtme përshkruan një kornizë të thjeshtë të menaxhimit për zbatimin e strategjisë. Qasja shton disa specifika të rëndësishme tek klasikja “plan-do-check-act”, qark i mbyllur një proces, që kërkon qëllime të prezantuar nga Deming, në lëvizjen e cilësisë...

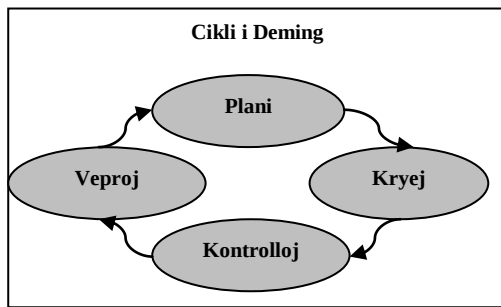
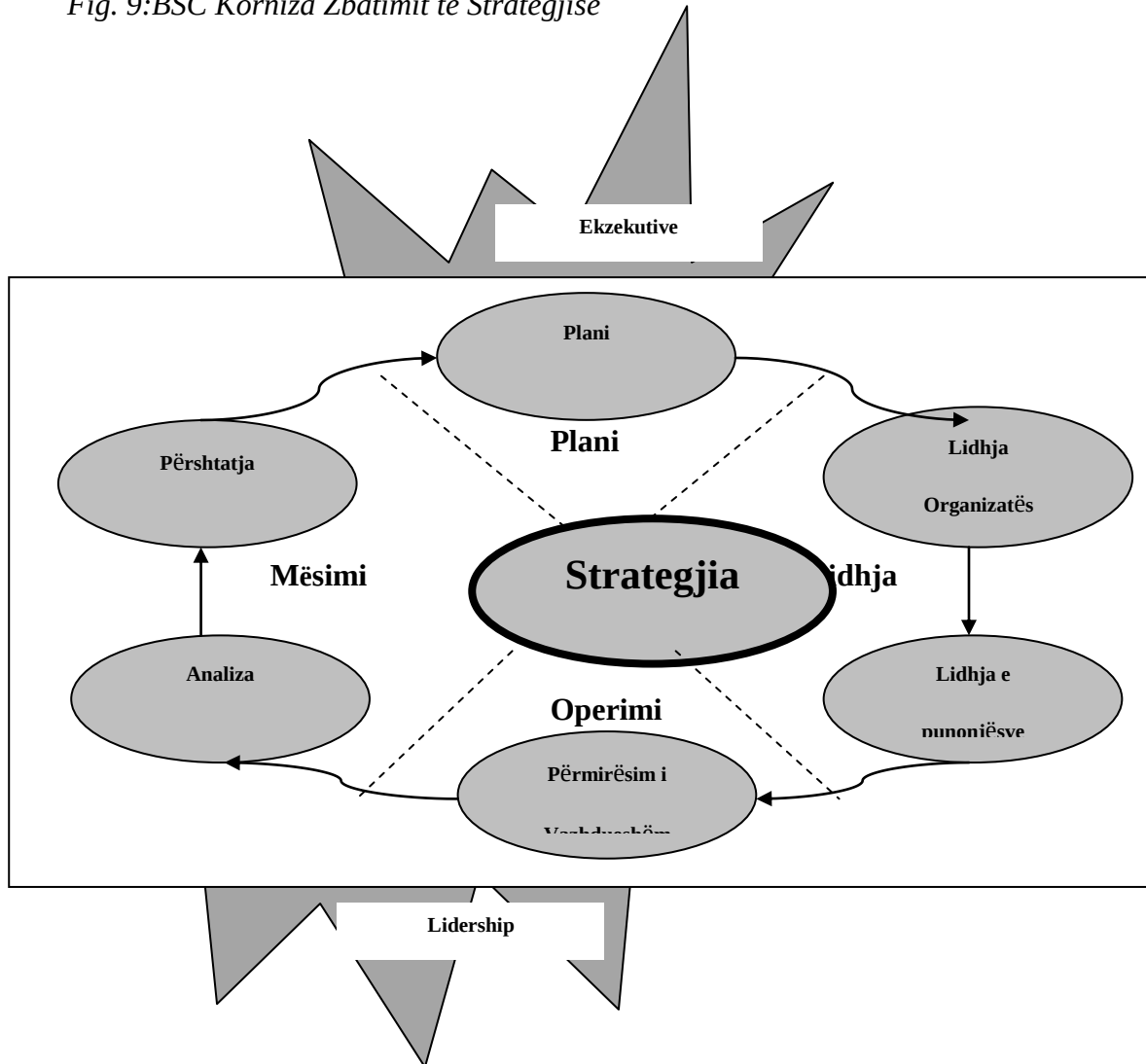


Fig. 9: BSC Korniza Zbatimit të Strategjisë



Burimi: Kaplan, Norton; 2006

...Ideja themelore është që strategjia është në qender të sistemit të menaxhimit. Me një strategji të definuar qartësisht, të gjithë komponentët e procesit të menaxhimit, mund të projektohen të krijojnë lidhje”.



Në qartësimet e tyre, mbi risitë që BSC ka sjellë në të gjithë sistemin e matjes së performancës dhe më tej, Niven dhe DeFlander (2014) do të nënvizojnë që e reja në këtë mes është “futja” e tre perspektivave të tjera të performancës, siç janë: ‘konsumatori’, ‘proçeset e brëndëshme’, dhe ‘mësimi e zhvillimi’. “Mekanizmi filloi, me shumë përulësi, si një sistem për organizatat që të përmirësojnë aftësinë e tyre, për të matur me efektivitet. Me shekuj, matjet primare të biznesit kanë qënë financiare. Tek Balanced Scorecard, ndërsa vlerësohet rëndësia që paraqesin matjet financiare, ajo përfaqëson një zbulim të madh, duke suplementuar matjet financiare drejt suksesit të ardhshëm financiar, në tre orientime të dallueshme, akoma të lidhura, të perspektivave të performancës: konsumtori, proçeset e brëndëshme, dhe mësimi dhe zhvillimi. Balanced Scorecard gjithashtu kërkon që matjet e performancës nga një organizatë, të derivohen nga strategjia e tyre unike. Vetëm atëherë mundet, që zbatimi i strategjisë të ndiqet me rigorozitet dhe disiplinë. Kjo Balanced Scorecard e gjeneratës së parë, e përkushtuar pothuajse ekskluzivisht të përmirësojë matjet, ishte jashtëzakonisht e suksesshme dhe popullore, duke ndihmuar organizatat përreth globit, që të kenë një akses më të mirë për zbatimin e strategjisë, përmes një seti të balancuar matjesh, që përfshin të katër perspektivat e Scorecard”.

Kaplan dhe Norton do të ndalen gjerësisht, lidhur me ‘vlerat’ dhe referimet mbi to, të aplikuara ne BSC, “Balanced Scorecard siguron ekzekutivitet me një kornizë të përgjithshme, që përkthen vizionin dhe strategjinë e një kompanie, në një set koherent, të matjes së performancës.

Hartat e Strategjisë.

“Strategjia përshkruan se si një organizatë synon të krijojë vlera mbështetëse për grupet e interesit të saj. Në kapitullin e I, ne dokumentuam si organizata sot duhet të përdorë asetet e saj të paprekshme, për krijimin e vlerave mbështetëse. Të krijosh vlera, nga asetet e paprekshme, ndryshon në disa aspekte të rëndësishme, nga krijimi i vlerave nga menaxhimi i aseteve financiare, dhe aseteve të preکشme fizike:

- Krijimi i vlerës është indirekt. Asetet e paprekshme të tilla si, njohuritë dhe teknologjia, rrallë kanë një ndikim direkt në rezultatet

*financiare të tilla si të ardhurat e rritura, kosto më të ulta, dhe fitime më të larta. Përmirësimet në asete të paprekshme ndikojnë rezultatet financiare, përmes zinxhirëve të marrdhënieve të efektit shkaktues. Për shëmbull, trajnimi i punonjësve në TQM dhe six sigma techniques mund të përmirësojnë direkt cilësinë e procesit. Përmirësimet të tilla mund të priten që të drejtojnë sadoqësitë e konsumatorit, që në kthim, duhet të rrisë besnikërinë e konsumatorit. Në fund të fundit, besnikëria e konsumatorit çon në përmirësimin e shitjeve dhe marxhinat nga marrdhënia afatgjatë me konsumatorin”.*

Autorët vijojnë më tej me shpjegimet mbi vlerat kontestuale dhe ato potenciale të aseteve të paprekshme,

- *“Vlera është kontekstuale. Vlera e një asemi të paprekshëm varet nga lidhja e tij me strategjinë. P.sh. trajnimi i punonjësve në TQM dhe six sigma techniques ka një vlerë më e madhe për organizatat, që të ndjekin një strategji të koston totale të ulët, se sa të ndjekë një strategji të liderimit të produktit, dhe të inovacionit.*
- *Vlera është potenciale. Kosto e investimit në një aset të paprekshëm, përfaqëson një vlerësim të dobët të vlerës së tij në organizatë. Asetet e paprekshme, si punonjësit e trajnuar në kontrollin e cilësisë statistikore, dhe analizën e shkaktues të burimit, kanë vlerë potenciale, por nuk kanë vlerë tregu. Proceset e brendshme të tilla si projektimi, prodhimi, shpërndarja dhe shërbimi i konsumatorit, janë kërkuar të transformojnë vlerat potenciale të aseteve të paprekshme, në vlera të prekshme. Nëqoftëse proceset e brendshme, nuk janë drejtuar për krijimin e vlerave konsumatore, ose përmirësimet financiare, atëherë vlera potenciale e kapaciteteve të punonjësve, dhe asetet e paprekshme në përgjithësi, nuk do të realizohen”.*

---

Autorët do të vëvë në dukje kur asetet e paprekshme arrijnë të krijojnë vlerë, “Asetet janë të lidhura. Asetet e paprekshme rrallë krijojnë vlera për vehten. Ato nuk kanë një vlerë që mund të izolohet nga konteksti organizativ, dhe strategjia. Vlera nga asetet e paprekshme, lind kur ato janë kombinuar efektivisht me asete të tjera bashkë, të prekshme dhe të paprekshme, p.sh. trajnimi cilësisë është arritur,

*kur punonjësit kanë akses në kohë, dhe me të dhëna të detajuara, nga sistemet e orientuara të informacionit. Vlera maksimale është krijuar, kur të gjitha asetet e paprekshme të organizatës janë lidhur me njëra tjetrën, me asetet e prekshme të organizatës dhe me strategjinë e organizatës”*

Në fig. 47, tek aneksi paraqitet Harta e strategjisë, si dhe në Fig. 48, po në aneks është dhënë BSC.

Kaplan dhe Norton (1996) do të bëjnë edhe sqarimet e duhura, lidhur me BSC, dhe kontributet e saj, në matjen e performances së organizatës, dhe arritjen e objektivave të saj. *“Balanced Scorecard përkthen misionin dhe strategjinë në objektiva dhe matje, të organizuar në katër perspektiva të ndryshme: financiare, konsumatore, procese të biznesit të brendshme dhe mësimi dhe zhvillimi. Scorecard siguron një kornizë, një gjuhë, që të komunikohet misioni dhe strategjia; ai përdor matjet që të informojë punonjësit rreth drejtimeve të suksesit të tanishëm, dhe të ardhshëm. Nga artikulli i rezultateve të organizatës dëshërohet që të shkohet në drejtim të atyre rezultateve, ku ekzekutivët shpresojnë që të kanalizojnë energjitë, aftësitë dhe njohuritë specifike të njerëzve përmes organizatës drejt arritjes së qëllimeve afatgjatë. Shumë njerëz mendojnë për matjet si një mjet që të kontrollohen sjelljet dhe të evoluojnë performancën e shkuar. Siç përmendem në kapitullin e I, matjet në BSC duhet të përdoren në rrugë të ndryshme - të artikulojnë strategjinë e biznesit, të komunikojnë strategjinë e biznesit dhe të ndihmojnë që të lidhin iniciativat me individët, organizatën dhe kryq-departamentet që të arrijnë një qëllim të përbashkët. E përdorur në një mënyrë të tillë, scorecard nuk përpiket që të mbajë individët dhe njësitë e biznesit në harmoni me një plan të para bërë, me objektivat e sistemit të kontrollit tradicional. Balancerd scorecard duhet të përdoret si një sistem komunikimi, informimi dhe mësimi, jo një sistem kontrolli”.*

*“Harta e strategjisë të Balanced Scorecard (Shih fig. 47) siguron një kornizë ku ilustron se si strategjia lidh asetet e paprekshme me proceset e krijimit të vlerave”(Kaplan, Norton; 2004). Harta e Strategjisë ndërtohet në bazë të katër perspektivave, respektivisht, ‘financiare’; ‘konsumatorit’; ‘operacione të brendshme’; dhe perspektiva e ‘të mesuarit dhe zhvillimit’. “Perspektiva financiare; përshkruan rezultatet e prekshme të strategjise në terma financiare tradicionale.*

*Matje të tilla si ROI, vlera e grupeve të interesit, fitueshmëria, rritja e të ardhurave dhe kosto për njësi janë indikatorë me vonesë, që tregojnë nëse strategjia e organizatës ka patur sukses, ose ka dështuar.*

*Perspektiva konsumatorit; definon krijimin e vlerave për konsumatorët e targetuar. Krijimi i vlerave, siguron kontekstin për asetet e paprekshëm, që te krijojnë vlera. Nëqoftëse cilësia e vlerës së konsumatorëve, është në përputhje me cilësinë, dhe shpërndarjen në kohë, atëherë aftësitë, sistemet dhe proceset që prodhojnë dhe shpërndajnë cilësi, kanë një vlerë shumë të madhe për organizatën. Nëqoftëse vlerat e konsumatorëve kanë inovacion, dhe performancë të lartë, atëherë aftësitë, sistemet, dhe proceset që krijojnë produkte dhe shërbime të reja me funksionalitet të lartë, marrin vlera të larta. Lidhja me përputhje e aksioneve, dhe aftësive me krijimin e vlerave për konsumatorin, është thelbi i zbatimit të strategjisë.*

*Perspektivat financiare dhe të konsumatorit përshkruajnë rezultatet e dësheruara nga strategjia. Së bashku perspektivat, përmbajnë shumë indikatorë me vonesë. Si krijon organizata rezultatet e dësheruara? Perspektiva e proceseve të brendshme identifikon disa procese kritike, që janë të pritshme që të kenë ndikimin më të madh, mbi strategjinë. Psh mund të rriten investimet e brendshme për R&D dhe rinxhiniering, për proceset e zhvillimit të produktit, kështu që ajo mund të zhvillojë produkte inovative, me performancë të lartë për konsumatorët e tij. Një organizatë tjetër, që përqipet të shpërndajë të njëjtin krijim vlere, mund të zgjedhë që të zhvillojë produkte të reja, përmes partneritetit të produktit joint-venture.*

*Perspektiva e mësimi dhe zhvillimit; identifikon asetet e paprekshme që janë më të rëndësishmet e strategjisë. Objektivat në këtë perspektivë identifikojnë, cilat punë (kapitali human), cilat sisteme (kapitali informacionit) dhe çfarë lloji klime (kapitali i organizatës), janë të kërkuara, që të mbështesin proceset e brendshme. Këto asete duhet të lidhen me njëra tjetrën, dhe më tej, me proceset kritike të brendshme” (Kaplan, Norton; 2004). Te dy autorët do të theksojnë një nga ‘elementët’ më të rëndësishëm të ndërtimit dhe të funksionimit të Hartës së Strategjisë, që është efekti ‘shkak-pasojë’. “Objektivat në katër perspektivat janë të lidhura bashkë në marrdhënie “shkak-pasojë”. Duke nisur nga sipër, është hipoteza që rezultatet financiare, mund të arrihen vetëm nëqoftëse, janë arritur targetat e*

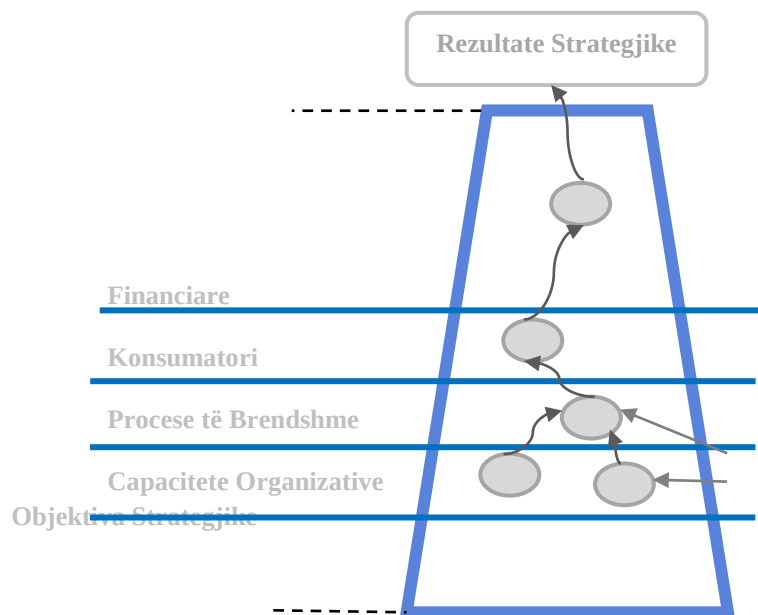
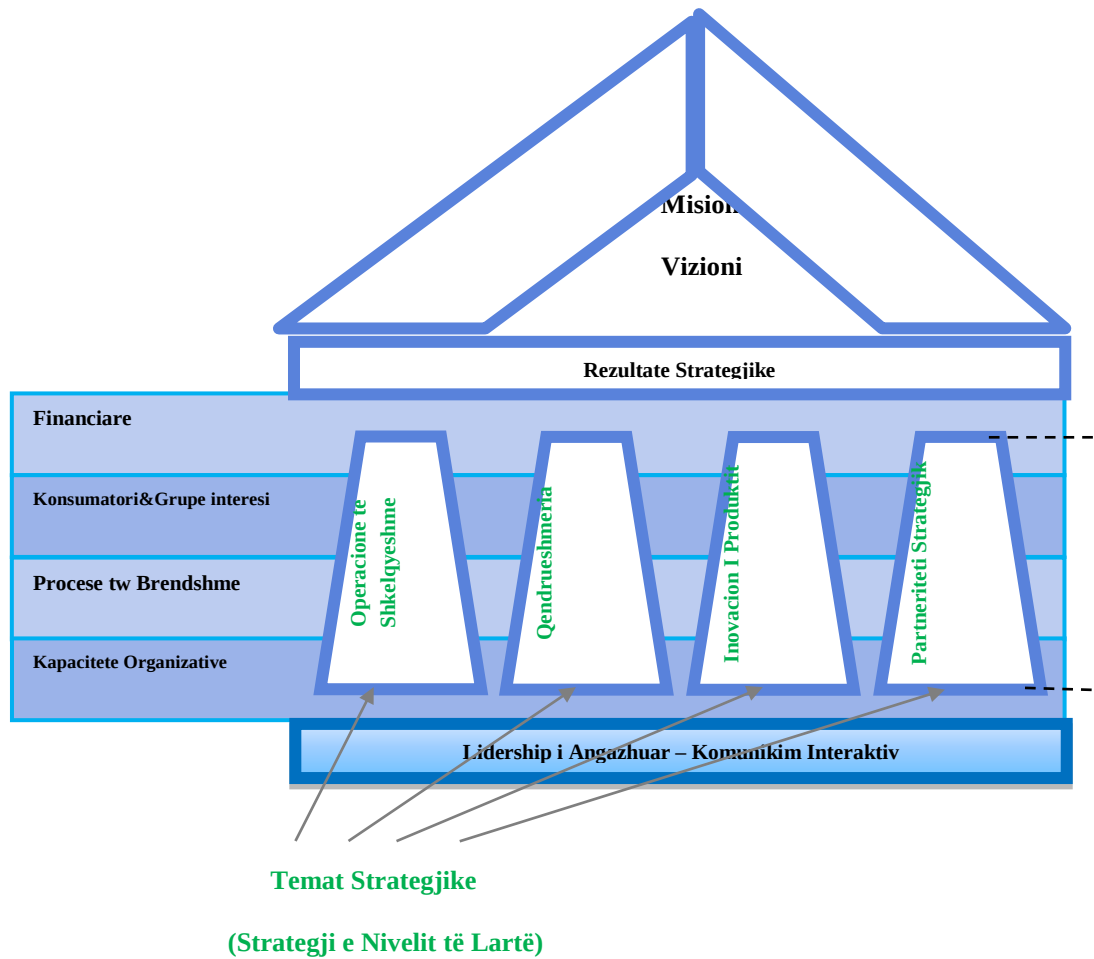
konsumatorit. Krijimi i vlerave të konsumatorit, përshkruan si të gjenerosh shitje, dhe besnikëri nga konsumatorët e targetuar. Proçeset e brëndshme; krijojnë dhe shpërndajnë krijimin e vleravë të konsumatorit. Dhe asetet e paprekshme, që mbështesin proçeset e brëndshme, sigurojnë bazamentin për strategjinë. Duke lidhur objektivat në këto katër perspektiva është çelësi për krijimin e vlerave dhe kështu për një strategji që përputhet nga brenda dhe e fokusuar”.

‘Zanafilla’ e ndërtimit të Hartës së Strategjisë, si dhe një nga shtyllat ndërtuese të Balanced Scorecard, janë ‘Temat Strategjike’. “Temat strategjike janë temat kryesore, niveli i lartë i strategjive, që formëzohen nga modeli bazik, i biznesit të organizatës. Ato janë pjesë e punës të planifikimit strategjik, të ndërtimit të balanced scorecard. Ndërsa ju keni rënë dakord mbi vizionin e organizatës tuaj (piktura juaj e gjëndjes së ardhshme të dëshëruar), atëhere ne sistematikisht e zbërthejmë vizionin, në 3-4 tema strategjike. Ne disa herë i referohemi temave si “shtyllat e ekselencës”. Temat strategjike janë shumë të gjëra, si fushë Ato aplikohen në çdo pjesë të organizatës, dhe përcaktojnë çfarë shtytje, duhet të ndjejë organizata, të arrijë vizionin e saj. Temat ndikojnë, tek të katër perspektivat e scorecard, (financiar, konsumatore, proçeset e brëndshme, kapacitetet organizative). Një teme strategjike është një fushë, në të cilën organizata juaj duhet të shkëlqejë, me qëllim që të arrijë vizionin saj” (Perry; 2011).

Gjithashtu Perry vijon më tej, duke dhënë sqarime mbi ‘rezultatit strategjik’. “Cfarë është një Rezultat Strategjik? Cdo temë ka një “rezultat strategjik” të bashkuar asaj. Kjo është një deklaratë, e një gjendje fundore, e dëshëruar. Me fjalë të tjera, si do të dini, kur ju keni realizuar temat? Rezultati është një qëndrim, në një mënyrë të tillë, që ju do të njihni qartësisht suksesin, kur ju ta shikoni atë. Rezultatet Strategjike janë të matshme, dhe eksplicisht përdorin gjuhë rezultatesh të përcaktuara”, dhe me tutje, proçesi do të vijojë me përkthimin e temave në një hartë strategjike, me lidhjet respektive, sipas perspektivave. “Duke përkthyer Temat në një Hartë Strategjike, një sistem strategjie bazuar në balanced scorecard, përfshin zhvillimin bashkëpunues të një organizate “Histori dhe Strategji”, dhe identifikon lidhjen midis kapaciteteve, proçeseve, vlerave të konsumatorëve, dhe rezultateve financiare. Me qëllim që të hartojmë këtë “histori të strategjisë”, ne grumbullojmë një grup të ekspertëve të

*çështjeve të fushës për temat dhe përdorimin e tyre, të cilët sistematikisht duke zbërthyer cdo temë në një set objektivash strategjike, hartojnë një histori të krijimit të vlerave, që të kapen rezultatet e dëshëruara strategjike.*

Fig. 10: Temat Strategjike



Burimi: Perry; 2011

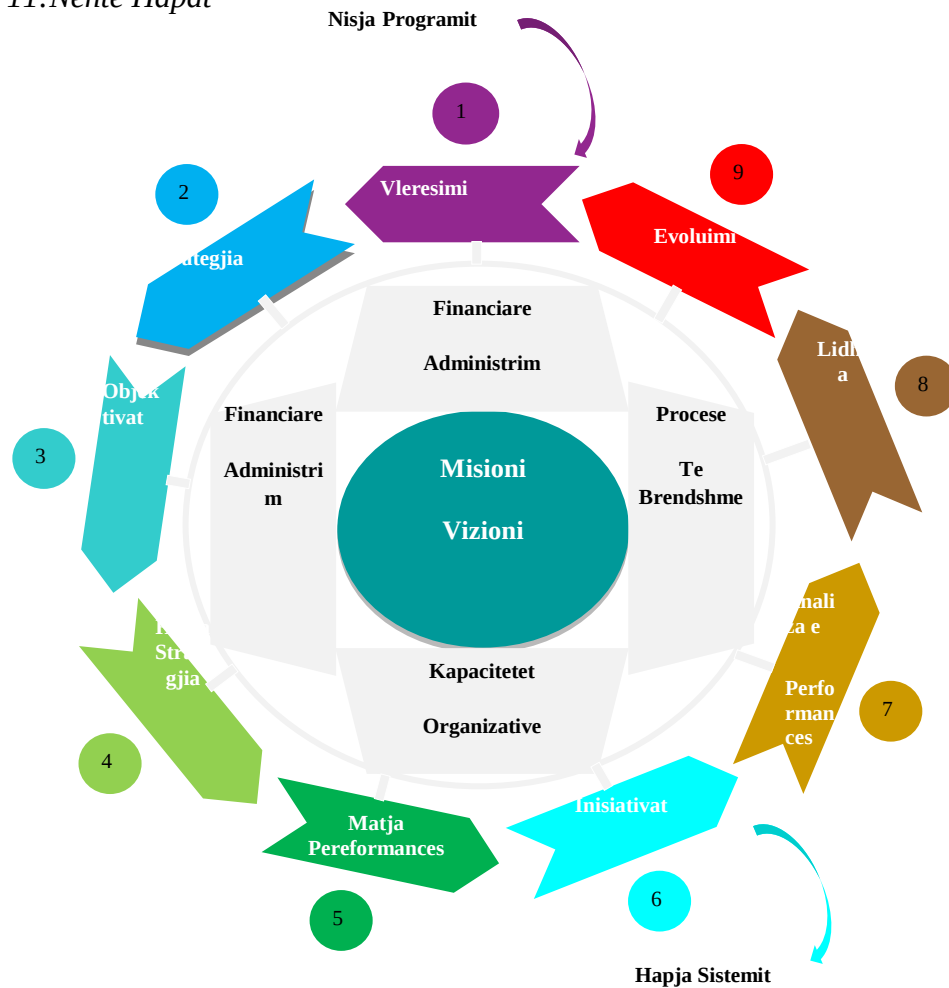
*Finalizimi prek së pari të gjithë hartat e temave që janë zhvilluar, ato janë kombinuar të krijojnë një strategji biznesi të rforcuar reciproke dhe të fuqishme.*

*Arkitektët e një godine gjithnjë e dinë ku janë muret e mbajtjes së ngarkesës. Ngjashëm, arkitektet e sistemit të balanced scorecard mund të tregojnë me shpejtësi si temat e juaja janë shpalosur përmes scorecard tuaj. Dhe kur vjen koha të rishikoni strategjinë tuaj, arkitektet e sistemit tuaj (zakonisht referuar si Zyrtarët e Menaxhimit të Strategjisë) mund të aksesojnë me saktësi në ç'farë drejtimi ndryshon drejtimi strategjik (të tilla si misioni, vizioni, temat, rezultatet, objektivat), do të kuptojnë si do të bëhen rregullimet e nevojshme që të sigurohet integriteti në vazhdim dhe lidhja e strategjisë tuaj – të sigurohet që strategjia që ju zbatoni është në lidhje me vizionin tuaj. Temat strategjike janë mbështetje strukturale, që siguron që pjesa e mbetur e sistemit tuaj është “vënë përballë” vizionit dhe misionit tuaj”.*

*‘Lidhja’ është një nga hapat kritike, në ndërtimin e një sistemi të menaxhimit strategjik. Në mënyrë të qartë ‘realizimi’ i saj është një proces, në kohë. Sipas Rohm, Jalili (2013). I gjithë ky proces, do të shoqërohet në ecurinë e tij, nga ndryshime të vijueshme ‘emocionale’, dhe të ‘menduarit’ nga njëra anë, që vijnë duke u shoqëruar me ‘përmirësime’ në ‘planifikimin’, dhe ‘angazhimin’ e punonjësve nga ana tjetër. “Instituti përdor kornizën Nëntë Hapa tek Suksesi, të treguar në figurën më poshtë, që të zhvillohet dhe të implementohet një sistem i plotë scorecard. Për organizatat që tashmë kanë ndërtuar një scorecard, por që nuk është një sistem planifikimi dhe menaxhimi startegjik, hapat mund të përdoren, që të bëhet scorecard ekzistues me robust.*



Fig. 11: Nente Hapat



Burimi: Rohm, Jalili; 2013

Në zbatimin e BSC, në ‘kuadër’ të ‘vështirësive’, apo ‘keqkuptimeve’ shfaqet rëndom, një ngatëresë, midis përdorimit të TKP, dhe strategjisë, nga ku del në pah rëndësia ‘akute’ që merr kjo e fundit. Moskuptimi i diferencës midis “Strategji” dhe “TKP” scorecard është një tjetër grackë, që merret e trajtuar nga Lidimeji (2014). Gabimi është një pikë e mirë e fillimit për diskutim. Ne shpesh dëgjojmë nga përdorues të BSC Projektues të softëareve diçka të ngjashme me këtë:

- “Ne kemi krijuar një Balanced Scorecard, por ajo nuk punon si është promovuar nga institucione të ndryshme!”
- “Ne bëmë një Balanced Scorecard, por duket që menaxhimi i performancës nuk punon për kompaninë tonë!”

- *“Scorecard është e mirë të ndjekësh TKP, por ajo ndihmon vetëm pak në zbatimin e strategjisë”*

*Pas një rishikimi të shkurtër, është e thjeshtë të zbulosh që ato kanë një TKP scorecard, dhe jo një “Strategji” (Balanced) scorecard. Diferenca është që e para, është një instrument matje e pastër, dhe e dyta është një mjet menaxhimi.*

- *Një TKP scorecard mund të jetë, ose jo i lidhur me objektiva, apo aksione tipike;*
- *Në kontrast, Balanced Scorecard ka të bëjë me, lidhjen midis qëllimeve të biznesit, aksioneve, dhe matjeve.*

Në kontekstin e zhvillimit dhe të pasurimit të mëtejshëm të BSC duhet parë. Savin (2014) sjell në vëmendje ide shtesë, që për rastin konkret vijnë nga Hoshin Kanri japonez, të cilët në komplementaritet me BSC e “freskojnë” atë me tej në disa nga konceptet e saj, me qëllime praktike që BSC, të mund të aplikohet në menyrë ‘relevante’. “Cikli ‘Plan-Bej-Kontrollo-Vepro’ (PBKV) qëndron (shih fig. 52). Ai është kudo, citon Hoshin Kanri, dikush që supozon të kalojë këtë cikël, mbi cdo përsëritje biznesi. Dikush mund të thonte, “Hey! Ajo është njësoj si ajo që kam në biznesin tim! Nuk ka asgjë të re!...Unë besoj gropa reale këtu është që dikujt, i nevojitet të implementojë me ndërgjegje, dhe sistematikisht, në të gjitha aktivitetet, dhe proceset (niveli strategjise) e vogla, dhe të mëdha (niveli i aksionit) të biznesit. Psh : ju shkruani një artikull, dhe në vend të vetëm besimit dhe intuitës, ju planifikoni test b, dhe ktheheni pas me rezultatet, që provojnë ç’farë titujsh, shkojnë më mirë për audiencen tuaj...Unë jam duke i thjeshtëzuar gjërat, por problemi qëndron se ku është diferenca. Askush s’do të argumentojë, që europianët mund të mësojnë leksione të rëndësishme, nga cikli PBVK japonez (gjithashtu i njohur si një pjesë kyçe e Kaizen)”.

Sipas Ladimeji (2014) ka shumë rëndësi, që si të bëhesh një ‘partner strategjik’, dhe ‘relevant’ tek biznesi. “Dave Ulrich skicon gjashtë kompetenca që BNJ kërkojnë që të bëhesh mjeshtër, duke qënë i perceptuar si një përformues efektiv:

- *Akivist i besueshëm,*
- *Kampion ndryshimesh,*
- *Integrator dhe inovator të burimeve njerëzore,*
- *Specialist teknologjie,*
- *Pozicionues strategjik*

*Ky komponent i fundit strategjik, ishte një nga tre aftësitë, dhe është ajo mbi të cilën ne do të fokusohemi. Atje duket të ketë tre elemente, e të qënit partner strategjik, sipas Ulrich dhe këto janë:*

- *Interpretimi i kontekstit global të biznesit*
- *Dekodimi i pritshmërive të konsumatorit*
- *Bashkë aktivizim për axhendën strategjike*

*Dhe që të bësh këtë efektive, BNJ duhet me kujdes, të lidhin strategjinë e BNJ, me strategjinë e biznesit”*

*Nga ana tjetër Ladimeji ‘qartëson’ gjithashtu, edhe mënyrën se si të ‘tregohet’, nëqoftëse strategjia e juaj, është e lidhur me biznesin. “Ju do ta dini nëse ju keni zhvilluar një strategji biznesi relevante dhe të vlerësuar, sepse CEO juaj dhe kolegët ekzekutivë do të jenë të angazhuar dhe të kënaqur nga plani juaj, si dhe ato do të mundësohen të shikojnë si do të drejtohen qëllimet e biznesit të tyre. Ju nuk do të jeni një çmenduri, ju do të jeni duke pritur me padurim”.*

*Sipas Ndaa (2012) “Një organizatë së pari ekziston që të krijojë vlera për konsumatorët, dhe grupeve të interesit të saj. Ndërsa sektori privat, biznesi dhe industria, kapin vlerat për konsumatorët e tyre, për të përfituar grupet e tyre të*

*interesit në terma të fitimit, ose të kthimit të investimeve, organizata jofitimprurëse dhe qeveritare, gjithashtu krijojnë vlera, në atë, që ato ekzistojnë, për të përmirësuar jetën e qytetarëve. Vlerat që synon një organizatë për konsumatorët, dhe grupet e saj të interesit, janë normalisht, si tek Krijimi i Vlerës të Konsumatorëve (KVK). Një KVK artikulon që përfitimin neto, një konsumator e derivon nga përdorimi i produkteve, apo shërbimeve të organizatës. Ajo është eksperiencia e konsumatorëve, si një rezultat të ndërveprimit me kompaninë, produkteve, dhe shërbimeve të saj”.*

Sqarime të metejshme do të bëhen nga Ndaa, kur bëhet fjalë për dimensionet e ‘vlerave të konsumatorëve’. “Vlera e konsumatorëve ka tre dimensione: atributet fizike të produkteve ose shërbimeve të tilla si cmimi, cilësia, shpejtësia e shpërndarjes dhe kompletimi i shërbimit; marrdhënia nga eksperiencat e një konsumatori, nga ndërveprimi me kompaninë; dhe thirrja emocionale e kompanisë, ose të produkteve të saj për konsumatorët.

Vlera e konsumatorëve, është paketa e perfitimeve, që një organizatë shpërndan tek konsumatorët e saj, nëpërmjet produkteve dhe shërbimeve të saj. Ajo është filozofia fundamentale e biznesit për një kompani, arsyeja që ato ekzistojnë. Krijimi i Vlerës të Konsumatorëve informon një qëllimin e një organizate pse ekziston, misionin e saj. Sqarimi i saj është dimension i vetëm, me i rëndësishëm në strategji”.

### **3.2 Krahاسimi i Literaturës dhe Kontributi ne Punim**

#### **4.2.1 Krahاسimi i literaturës**

Zbatimi i Strategjisë, është një tematikë tashmë e njohur dhe në rastin konkret të këtij punimi, duke qënë që është aplikuar BSC, është ndaluar dhe është bërë një ballafaqim i literaturës/autorëve të ndryshëm, lidhur me këtë çështje.

‘Peter Drucker’ ka paraqitur menaxhimin ‘sipas Objektivave’. Sipas tij, kur flitet për menaxhimin duhet të kuptohen së pari objektivat, dhe të menaxhosh duke ndjekur, dhe arritur objektivat e paracaktuara. Në anën tjetër, të gjithë punonjësit duhet të

kenë objektivat e tyre të performancës, që duhet të jenë në linjë të plotë me strategjinë e organizatës. Pra ka një orientim të mirëpërcaktuar të vetë organizatës pikë së pari, si dhe çdo punonjës i cili di çfarë duhet të bëjë, dhe përse. Gjithsesi nuk mund të thuhet që paraqitet një sistem, apo strukturë, për zbatimin e strategjisë.

Në një studim të ndërmarë nga *‘Nolan Norton Institute’*, lidhur me matjen e performancës së organizatave, dalin në pah në mënyrë evidente *‘asetet e paprekshme’* me karakteristikat e tyre në drejtim të krijimit të vlerave. Studimi vlerëson që asetet e paprekshme luajnë një rol qëndror, në krijimin e vlerave. Ndoshta ky punim është një nga të parat e kësaj kategorie, në të cilin ndalohej, dhe flitet, për asetet e paprekshme. Në ndryshim, dhe difference me teorinë e menaxhimit të Drucker, qëndrojnë pikërisht asetet e paprekshme, si faktorë me ndikim në performancën dhe rezultatet e organizatës.

*‘Arthur A. Thompson, Jr, A.J. Strickland III, John E. Gamble’* në punimin e tyre, përcaktojnë *‘komponentet’* për zbatimin e strategjisë dhe konsiderojnë *‘Proçesin Menaxherial të Hartimit dhe të Zbatimit të Strategjisë’* që konsiston në pesë faza :

- 1) Zhvillimi i një Vizioni Strategjik;
- 2) Përcaktimi Objektivave;
- 3) Drejtimi i një Strategjie që të arrihen Objektivat;
- 4) Implementimi me efikasitet, dhe efektivitet i Strategjisë së Zgjedhur;
- 5) Evoluimi i Performancës, dhe Inicimi i Rregullimeve dhe Axhustimeve.

Në fund të fundit, në këtë mënyrë jepet një *‘sistem i menaxhimit’* të zbatimit të strategjisë.

Qasja e tyre fillon me *‘Objektivat e Grupeve të Interesit’*, dhe në një hap të dytë, definohet një *‘Strategji’*, që të arrijë pritshmërinë e grupeve të interesit.

*‘Robert S. Kaplan, David P. Norton’* marrin në konsideratë thuajse të gjithë dimensionet nga autorët/teoritë e mësipërm, ndërkaq, sigurisht ato sjellin risitë e veta. Konkretisht, ato marrin në konsideratë menaxhimin nëpërmjet objektivave, ku

cilësojnë që performancën, apo zbatimin e strategjisë e shohin si përkthim të objektivave në një set indikatorësh të matshëm, dhe të cilët duhet të ndiqen, dhe të arrihen.

Gjithashtu, ato fokusohen së tepërmi, në vendin, dhe rolin që zënë asetet e paprekshme, lidhur me performancën, dhe rezultatet e organizatës. Ato theksojnë gjithashtu, që këto asete kanë ndikim indirekt, dhe marrin vlerë vetëm kur veprojnë të gjitha së bashku.

Ato sjellin një risi lidhur me modelin që e quajnë *‘sistemi i përgjithshëm i menaxhimit’*, që shërben për të zbatuar strategjinë, e cila konsiston në lidhjen e *‘strategjisë’* me *‘operacionet’*.

Përsa i përket trajtimit të çështjes së grupeve të interesit, autorët gjithashtu sjellin një risi, duke theksuar lidhjen e çështjes së *‘Performancës’* jo vetëm me një *‘Perspektivë’*, sic është *‘Perspektiva Financiare’* në kuadër të një Sistemi të Përgjithshëm Menaxhimi. Menaxherët janë duke ndjekur një Strategji Afatgjatë të Rritjes së Aftësive të Konsumatorëve të tyre, dhe të Marrdhënies me Furnitorët; të Proceseve Inovative; dhe *‘Mësimit dhe Zhvillimit’*.

Gjithashtu nëpërmjet BSC, qasja është që fillohet me Strategjinë, dhe më pas identifikohen marrëdhëniet e brendshme dhe objektivat, për grupe interesi të ndryshme, ndryshe nga ajo që ndodh me Teorinë e Grupeve të Interesit, sic është shpjeguar më sipër.

Lidhur me vetë BSC ka *‘kritika’*, *‘argumenta’* dhe *‘kundërargumenta’* të ndryshme. Ka kritika nga disa studime, ndërkohë që nga disa studime të tjera, një pjesë e përfundimeve të tyre, hedhin poshtë edhe një pjesë të kritikave që i bëhen BSC. Një gjë është e sigurt që BSC është nën një *‘proces’* diskutimesh dhe komentesh, vecanërisht përsa i përket ecurisë së aplikimit praktik të saj, ku një pjesë e mirë e studimeve bazohen pikërisht në gjetjet që dalin nga praktikimi i BSC, në organizata që e përdorin atë.

Në qendër të kritikave të BSC, qëndron një nga pikat më të rëndësishme të përdorimit të saj, sic është efekti *‘shkak – pasojë’*. Ka komente të ndryshme mbi

këtë pikë p.sh. të llojit që, “marrëdhënia nuk është ‘shkaësore’, por është më tepër një marrëdhënie logjike, përgjatë hapësirës së analizuar” (Hanne Norreklit; 2000). Po i njëjti autor, orienton kritika lidhur me çështjen e ‘konsumatorit’, të trajtuar në perspektivën e konsumatorëve. “Kënaqësia e konsumatorit, jo domosdoshmërisht prodhon rezultate financiare. Të pranosh që kënaqësia e konsumatorit sjell rezultate financiare, ose përmirësime cilësore, këto kërkojnë një llogaritje financiare. Zinxhiri i aksionit, i cili prodhon një vlerë të madhe të konsumatorit, me kosto të ulta çon në rezultate financiare. Kjo nuk është një çështje e shkakësisë, ajo është logjike që kur ajo është qënësore në koncept”.

Lidhur me çështjen e konsumatorit, pretendimi qëndron përse i përket ‘përfitimit’, duke marrë në konsideratë që ai është funksion i cmimit, dhe të strukturës së kostos. “Llogaritjet duhet të tregojnë, mes të tjerash, cilat produkte ose konsumatorë do të jenë fitimprurës tek firmat, dhe cilët faktorë inputesh dhe procesesh shkaktojnë kostot, lidhur me shërbimet ose produktet korresponduese. Analizat e aktiviteteve mbi bazë kosto, mund të identifikojnë produktet, dhe tipat e konsumatorëve, të cilët janë më shumë fitimprurës tek firma dhe kostot, dhe shkaktarët e kostos dhe të vlerave të konsumatorëve, të cilat janë rezultat i politikave të diferencuara” (Turney, 1991; Kaplan dhe Cooper, 1998).

Informacioni i marrë, dhe i përpunuar për këtë qëllim, mund të përdoret, kur të vendoset për cmimin, dhe rregullimet e politikave, dhe ndryshimet në to. Gjithashtu ajo mund të shërbejë gjatë fazës së riorganizimit të proceseve dhe të inputeve, të cilat do të ndryshojnë fitimet, dhe strukturën e kostos së firmës.

Përfundimisht mund të thuhet, që keto analiza mund të përdoren në proceset e planifikimit strategjik, për qëllim të përcaktimit të strategjisë dhe politikave, të cilat mund të përkthehen më tej në matje financiare, dhe jofinanciare në BSC.

Lidhur me çështjen e lidhjes shkakësore mes indikatorëve jofinanciarë, pretendimi qëndron që mund të jetë e dobishme, që të zhvillohet një matje koherente mes matjeve.

#### 4.2.2 Kontributi ne Punim

Punimi me zhvillimin e tij mund të sjellë disa kontribute relative në disa drejtime:

I) Në *‘Teori’*,

Vëmendja përqëndrohet mbi perspektivën *‘mësim dhe zhvillim’*. Kjo perspektivë merr një rëndësi të veçantë për vetë faktin që objektivat e saj qëndrojnë në bazë të BSC ,dhe janë mbështetje direkte për objektivat e proceseve të brëndshme. Realizueshmëria e tyre, dhe të gjithë së bashku, do të sjellin mbështetjen e parë tek BSC, që do të pasohet më tej sipas efektit *‘shkak – pasojë’*, në vijueshmëri deri në realizimin e objektivave të grupeve të interesit. Atëherë, duhet të përcaktohen cilët tregues, duhet të shfrytëzohen në këtë perspektivë, përtej përgjithësimit që cilësohet në teori, ku përmenden, *‘kapitali teknologji’*; *‘kapitali organizativ’* dhe *‘kapitali njerëzor’*.

Për të përcaktuar treguesit e mësipërm, duhet të merren në analizë tre faktorët siç janë,

1) *Organizata*;

2) *Kultura Organizative*;

3) *Menaxhimi Operacioneve*, aspekte të tyre.

Treguesit që do të përdoren në perspektivën mesimi dhe zhvillimi *‘ekstraktohen’* prej tyre. Në varësi nga organizatat, *‘orientimet’* e zhvillimit të perspektivës mësim dhe zhvillim, bazohen dhe dalin nga një trajtim i thelluar, i aspekteve të tre faktorëve, si më sipër. *‘Outputi’* janë pikërisht *‘treguesit’*, që duhet të trajtohen në këtë perspektivë. Këto tregues duhet të shqyrtohen, duke parë ecurinë e tyre. Ato duhet të performojnë shkëlqyeshëm, dhe të gjithë së bashku, me qëllim që të jenë mbështetje, dhe të ndikojnë mbi objektivat e pespektivës së proceseve të brendshme, duke *‘hapur rrugën’* për një përmirësim pozitiv të performancës së organizatës.

II) Në *‘Kulturën Akademike’*,

Punimi mund të sjellë risi në Shqipëri në drejtim të



A) ‘*Tematikës*’;

B) ‘*Metodologjisë*’

Studimi mund të sjellë trajtimin e një teme, e cila mund të jetë pak e elaboruar në vend, dhe në një ‘*territor të pashkelur*’ në përgjithësi.

Punimi është një studim që merr vlera, dhe shërben si bazë, për studime të mëtejshme në fushën e ‘*menaxhimit të performancës strategjike*’ të organizatave në tërësi në Shqipëri.

III) Në ‘*Kulturën Institucionale*’,

Në të vërtetë punimi ofron një ‘*mënyrë*’ apo një ‘*sistem të përgjithshëm menaxhimi*’, i cili mund të aplikohet realisht nga ana e ERRU në kuadër të zbatimit të strategjisë. Gjithashtu ‘*Struktura e Zbatimit të Strategjisë*’ është një domosdoshmëri në aplikim, me qëllim që të mundësohet arritja e efektivitetit në zbatimin e strategjisë.

Vetë përdorimi i BSC është një ‘*garanci*’ për të patur një zbatim të suksesshem të strategjisë. Mënyra që ofrohet në rastin konkret për të implementuar strategjinë në këtë institucion mund të jetë një ‘*referencë*’ e mirë vecanërisht për organizatat e grupeve të interesit të tjera në Sektorin U.K. dhe tek e fundit, në këtë rast ofrohet një mundësi për të trajtuar ‘*menaxhimin e performancës strategjike*’ të organizatave në përgjithësi në sektorin publik, apo dhe në atë privat.

## **2. Harta e Strategjisë, Balanced Scorecard, aplikim për ERRU**

### **5.1 Harta e Strategjisë**

Harta e Strategjisë e aplikuar për ERRU, bazohet gjithashtu në ato ‘*dimensione*’, në të cilat orientohen në përgjithësi organizatat publike. Ndryshe nga organizatat private, ku dominon perspektiva financiare, dhe kjo vendoset tek ‘*kupola*’ e kësaj harte, në rastin e një organizate publike siç është ERRU, nuk ka një dimension kryesor financiar, por në vijë të parë dalin orientime të tilla, si çështja ‘*sociale*’, ‘*konsumatore*’, ‘*ambjentale*’ etj. Këto organizata duhet të ‘*mirëadministrojnë*’

fondet publike, që përbëjnë buxhetet e tyre, para që vijnë nga taksapaguesit, dhe duhet që të fokusohen në punën e tyre në ‘*mirëqënien*’ e njerëzve.

Në rastin e ERRU, janë katër ‘*perspektiva*’, të përcaktuara në varësi të grupeve të interesit të rregullatorit. Kupola është perspektiva e grupeve të interesit – ‘*Qëndrueshmëria e Operatorëve, Përmirësim i Sektorit U.K, Mbrojtje për Konsumatorin, Sociale dhe Ambjentale*’, që siç kuptohet lidhet me arritjen e qëllimeve të grupeve të interesit. Perspektiva konsumatorit - ‘*konsumator i mbështetur*’, mbetet gjithnjë një nga më të rëndësishmet, pasi një nga funksionet më të rëndësishme të rregullatorit, ka të bëjë me mbrojtjen dhe mbështetjen për konsumatorët. Perspektiva proceseve të brendshme – ‘*procese administrative dhe institucione efektive*’, reflekton proceset kryesore të rregullatorit, të cilet duhet të ‘*optimizohen*’, me qëllim që të arrihen nevojat e konsumatorëve. Perspektiva ‘*mësim dhe zhvillim*’, reflekton mundësitë që një organizatë duhet të ketë. Në rastin konkret të rregullatorit, bazuar në specifikat dhe stadin e ecursisë si organizatë, për të përmirësuar performancën e saj, janë veçuar dhe trajtuar ‘*aspekte*’ të ‘*organizatës*’; ‘*kulturës organizative*’ dhe ‘*menaxhimit të operacioneve*’ respektivisht, si: ‘*trajtime*’, ‘*njohuri&aftësi strategjike*’ e ‘*angazhimi dhe kënaqësia në punë*’; ‘*kulturë për ndryshim*’; dhe ‘*zhvillim IT*’.

Në varësi edhe të grupeve të interesit, të plotësimit të interesave të tyre, si dhe duke u bazuar në përcaktime dhe orientime që përcakton ligji funksional i ERRU, janë përcaktuar ‘*Temat Strategjike*’ si më poshtë:

- *Operatorët* – Shërbime të Liçensuara, dhe të Qëndrueshme Financiarisht;
- *KM, Kuvendi* – Institucione kryesore të Ekzekutivit dhe Kuvendi, të informar dhe me rekomandime, për përmirësim të performancës të Sektorit U.K, nga ERRU;
- *Konsumatori, Çështjet Sociale dhe Ambjentale* – Mbrojtje e Konsumatorit, mbështetje të Shtresave në Nevojë, dhe të Ambjentit.

‘Strategjitë’ që duhet të ndjekë rregullatori për të arritur objektivat ‘strategjike’ të përcaktuar tek perspektiva ‘Qëndrueshmëria e Operatorëve, Përmirësim i Sektorit U.K, Mbrojtje për Konsumatorin, Sociale dhe Ambjentale’ mund të dallohen, duke lexuar rrugën e realizmit të tyre, sipas efektit ‘shkak – pasojë’, duke nisur nga ‘poshtë – lartë’.

Me fillimin nga objektivi tek perspektiva mësim dhe zhvillim, duke vazhduar më pas me objektivin përkatës tek perspektiva proçese administrative dhe institucionale efektive, për të kaluar tek objektivi korrespondues, që pasohet tek perspektiva konsumator i mbështetur, gjithshka përmbillet në fund tek objektivi përkatës, i realizuar, i perspektivës Qëndrueshmëria e Operatorëve, Përmirësim i Sektorit U.K., Mbrojtje për Konsumatorin, Sociale dhe Ambjentale.

Kjo ‘rrugë’ përbën ‘strategjinë’ që duhet të ndjekë rregullatori, për arritjen e objektivit të sipër përmendur. Në të njëjtën mënyrë gjykohet edhe për strategjitë e tjera.

## 5.2 Balanced Scorecard

ERRU ka të përcaktuar Misionin e saj, “*Të sigurojmë për të gjithë konsumatorët në Shqipëri, që ofruesit e shërbimit të furnizimit me ujë dhe kanalizimeve, të japin cilësinë më të mirë të mundshme, me një çmim të arsyeshëm, dhe në një mënyrë të qëndrueshme financiarisht*” ([ëëë.erru.al](http://www.erru.al)).

Misioni është zbërthyer në ‘objektiva’ të cilat janë objekt i ndjekjes, ‘monitorimit’ dhe ‘realizimit’ të tyre, duke përmbushur në këtë mënyrë vetë Misionin e organizatës. Në funksion të arritjes strategjike të saj, organizata ka përcaktuar dhe rrugët, se si mund të arrijë orientimet e sipër përmendura (shih fig. 51, tek aneksi).

Është shumë aplikative dhe dobiprurëse përdorimi i BSC, e cila siguron një ‘kornizë strategjike’, një pikturë më të madhe të strategjisë, objektivate, matjes së tyre, duke siguruar në fund, një përmirësim të performancës së organizatës. Në këtë mënyrë, një efikasitet në përdorimin e saj, do të sjellë edhe zbatimin e suksesshëm, efektiv të strategjisë së këtij rregullatori.

Niveli më i lartë i objektivave, përfaqëson përmbushjen e interesave për grupet e interesit, siç paraqitet në fig. 47, Harta e Strategjisë, tek Aneksi. Kjo përfaqëson objektivat, që lidhen me perspektivën Qëndrueshmërinë e Operatorëve, Përmirësim Sektorit U.K, Mbrojtje për Konsumatorin, Sociale dhe Ambjentale. Matjet e tyre realizohen si, ‘%’ të shtuara në të ardhura nga tarifa; numër i subjekteve të monitoruara; ‘%’ të shkallës që KM dhe Kuvendi janë të informuar, dhe janë të rekomanduar respektivisht, për përmirësimin e performancës në Sektorin U.K, dhe të operatorëve, nga ana e KKRR.

I njëjti nivel më tej vijon me objektiva, që lidhen me mbrojtjen e konsumatorëve apo mbrojtje sociale dhe ambjentale, në vetë kontekstin e ERRU si një organizatë publike. Kështu paraqiten objektiva si, ‘*Konsumator i Shërbyer*’. Matjet për këto objektiva bëhen të mundura si, ‘%’ konsumatorëve, të cilëve i janë trajtuar ankimimet e tyre, të paraqitura pranë ERRU; ‘%’ e popullsisë së zonës së shërbimit të operatorit, që përfiton ligjërisht, nga zbatimi i kontratës së re konsumator – operator; ‘%’ e shkallës së dëgjimit të opinionit publik, nëpërmjet përfaqësimit të tij, në procesin e vendosjes së tarifave; ‘%’ e publikut, të cilit i krijohet akses, në shikimin e aktivitetit të rregullatorit.

Niveli në fund mbyllet me objektivat e çështjeve ‘*sociale*’, për të cilën rregullatori trajton çështjen e përkrahjes së ‘*shtresave në nevojë*’. Matjet në këtë rast konsistojnë në, ‘%’ e shtresës në nevojë, në zonën e shërbimit të operatorit, e cila përfshihet në këtë përkrahje.

Niveli tjetër i hartës së strategjisë përkon me objektivat, që kanë lidhje me mbështetjen për konsumatorin, konkretisht konsumator i mbështetur, matjet e të cilave realizohen si, ‘%’ e efektshmërisë së bashkëpunimit mes organizatave; ‘%’ në realizimin dhe hyrjen në fuqi të kontratës së re konsumator – operator; ‘%’ të botimeve përkatëse në fletoren zyrtare, dhe të raportit të performancës; ‘%’ të përditësimeve në faqen zyrtare të ERRU, sipas rregullave të përcaktuara në rregulloren përkatëse të institucionit; ‘%’ të efektshmërisë të seancës dëgjimore; ‘%’ e realizueshmërisë në marrjen e mendimit të pushtetit lokal.

Ky nivel gjithashtu përmban objektiva, që lidhen me ‘operatorët’ dhe ‘institucione’ të tjera si Qeveria dhe Parlamenti, duke realizuar matjet si, ‘%’ e mbulimit të kostos së operim - mirëmbajtjes; ‘%’ të subjekteve – ofruese të shërbimit, të cilat janë liçensuar nga KKRR, pas aplikimit të tyre pranë ERRU, si dhe plotësimit të të gjithë kriterëve nga ana e tyre; ‘%’ e realizimit të raportit vjetor, të përgatitur nga KKRR.

Së fundmi, ky nivel vazhdon me objektivin për çështjet ‘sociale’, me matjet si, ‘%’ të realizueshmërisë në aplikim të tarifës për ‘bllokun I’, që do të thotë një çmim i favorizuar, për një sasi minimale të furnizimit me ujë, për plotësimin e nevojave më jetike, për shtresat në nevojë.

Objektivat që lidhen me Proçese Administrative dhe Institucionale Efektive, kanë qëllim ‘optimizimin’ e proçeseve të brëndshme, për të mbështetur më tej objektivat e perspektivës së konsumatorit. Në këtë perspektivë, realizohen matjet si, ‘%’ në efikasitetin për procesin e ‘liçensimit të operatorëve’; ‘%’ në efikasitetin për proçeset ‘ligjore’; ‘%’ në efikasitetin për procesin e monitorimit të operatorëve, dhe të Sektorit U.K; ‘%’ të efektshmërisë së proçeseve ‘financiare dhe administrative’.

Në po këtë nivel paraqiten edhe objektivat që shoqërohen me matjet si, ‘%’ të efikasitetit për procesin e vendosjes së ‘tarifave’, për operatorët e Sektorit U.K; ‘%’ të realizueshmërisë së proçeseve, që lidhen me punët ‘kërkimore’, me qëllim vendosjen e standarteve në Sektorin U.K..

Mësimi dhe Zhvillimi i Stafit është zhvillimi i atyre objektivave, që rregullatori ‘mundëson’, në mënyrë që organizata të japë atë ‘mbështetje’, që supozohet e nevojshme, për të arritur në fund objektivat strategjikë të saj.

Në këtë perspektivë realizohen matjet si, ‘%’ e efektshmërisë së trajnimit profesional të stafit të rregullatorit; ‘%’ të zhvillimit të ‘aftësive’ dhe ‘njohurive’ ‘strategjike’; ‘%’ të ‘angazhimit’ dhe të ‘kënaqësisë’ në punë të punonjësve të organizatës; ‘%’ të vendosjes së një kulture për ‘ndryshim’; ‘%’ të realizueshmërisë së zhvillimit të teknologjisë IT. Të gjithë këto matje bëhen të mundur , nëpërmjet përdorimit të një ‘survey’, të orientuar në objektivat e mësipërme.

Fig 12: Harta Strategjise

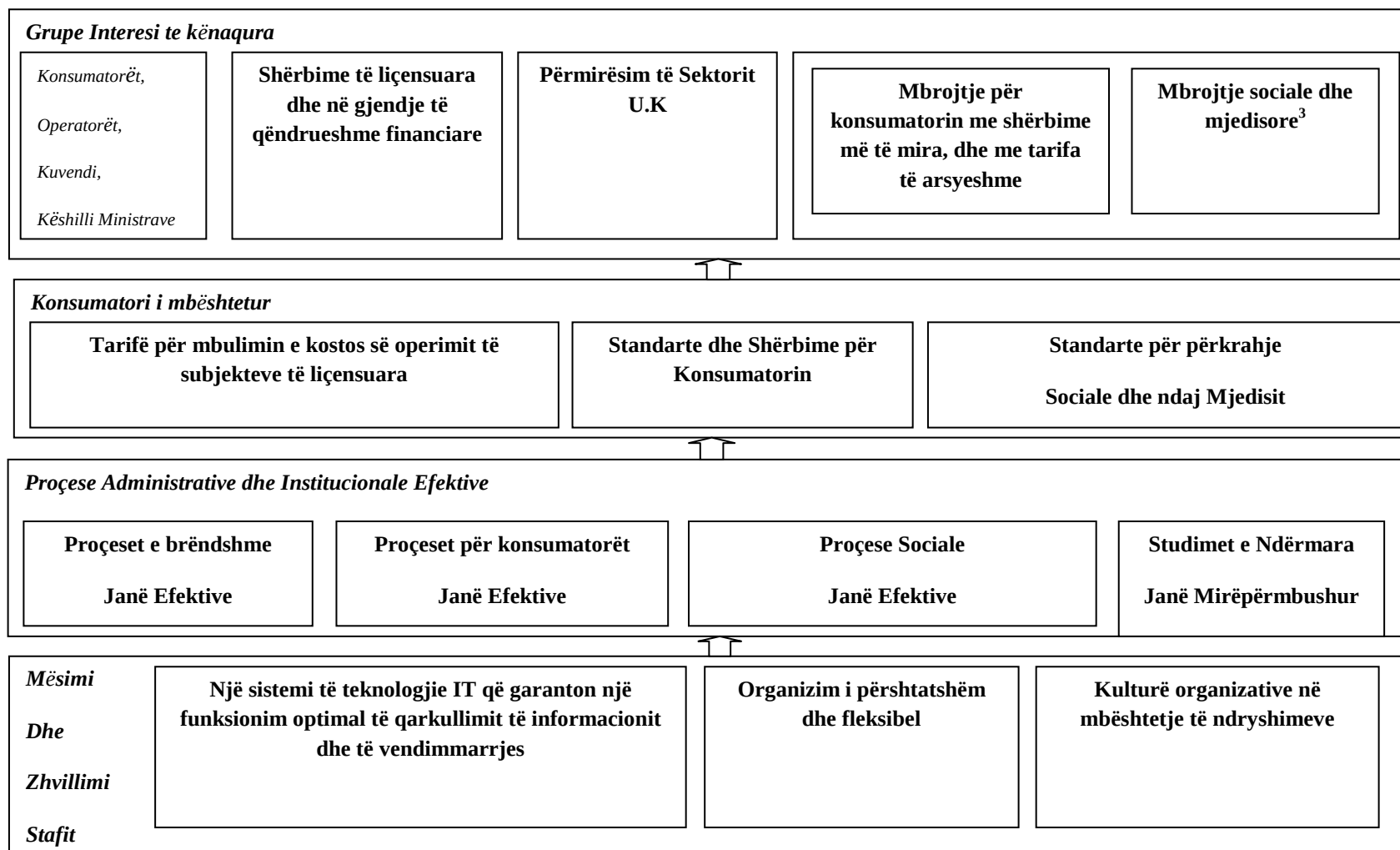


Fig 13: Harta e strategjisë me Objektiva të shtjelluar

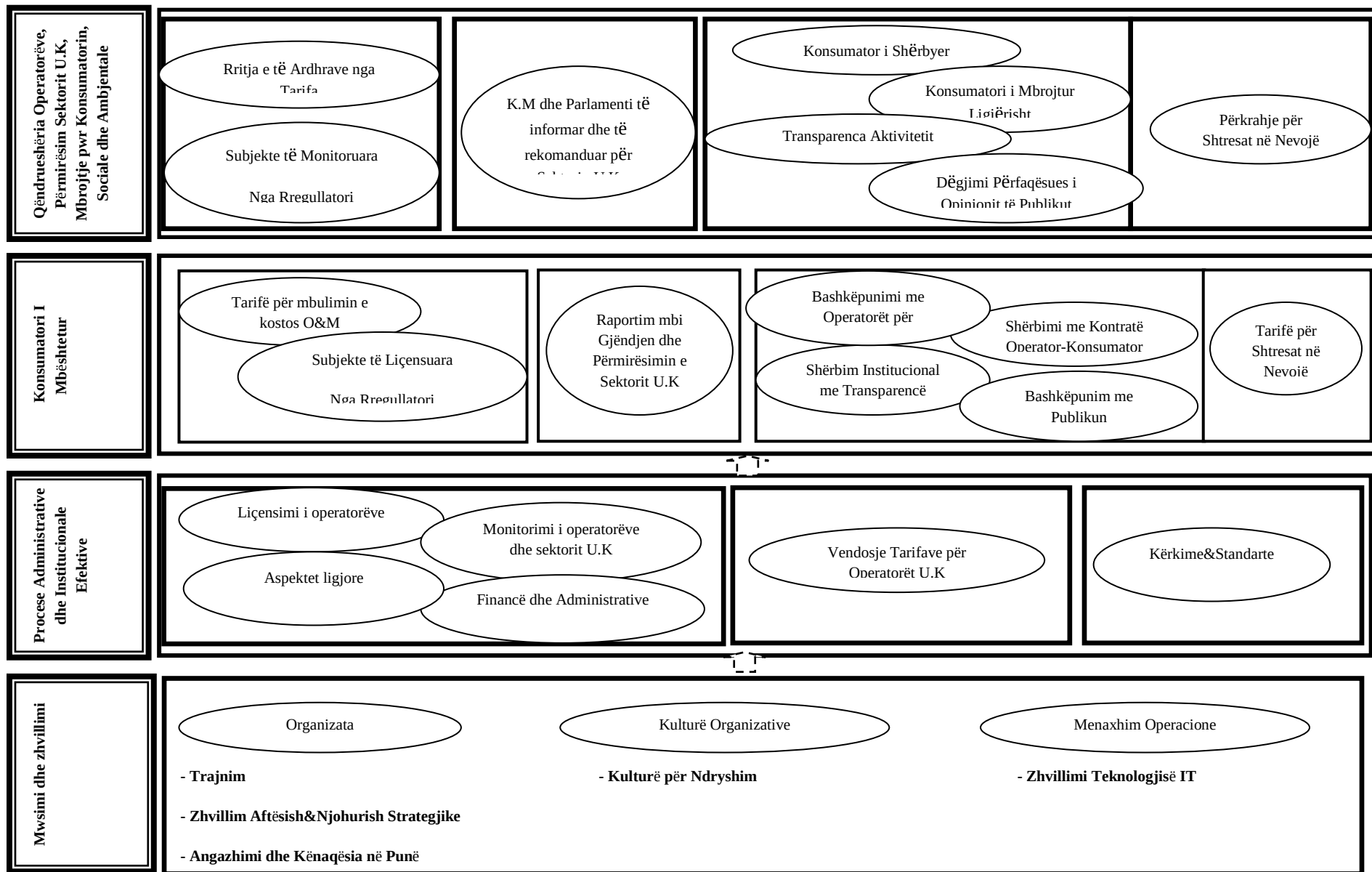


Fig 14: Balanced Scorecard

| Harta Strategjisw                                                                                                  |                                                                     | Balanced Scorecard                         |         |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                                                    | Objektivat                                                          | Matjet <sup>7</sup>                        | Targeti |        |
|                                                                                                                    |                                                                     |                                            | Vlera   | Njësia |
| Qëndrueshmëria<br>Operatorëve, Përmirësim<br>Sektorit U.K, Mbrojtje per<br>Konsumatorin, Sociale dhe<br>Ambjentale | S1: Rritja e të Ardhurave nga Tarifat                               | ▪ Të Ardhurat nga Tarifa                   | ▪ > 0   | %      |
|                                                                                                                    | S2: Konsumatori i Shërbyer                                          | ▪ Konsumatorë të shërbyer                  | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | S3: Transparenca e Aktivitetit                                      | ▪ Publiku dhe Transparenca                 | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | S4: Konsumator të Mbrojtur Ligjërisht                               | ▪ Konsumator dhe Ligjore                   | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | S5: Dëgjimi Përfaqësues i Opinionit Publik                          | ▪ Publiku i Dëgjuar                        | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | S6: Përkrahje për Shtresat në Nevojë                                | ▪ Shtresa në Nevojë të Përkrahura          | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | S7: Subjekte të Monitoruara nga Rregullatori                        | ▪ Subjekte të Monitoruara                  | ▪ > 45  | nr     |
|                                                                                                                    | S8:KM dhe Parlamenti të informar dhe të rekomanduar për Esktoin U.K | ▪ Informimi dhe Rekomandimi                | ▪ 100   | %      |
| Konsumator i Mbështetur                                                                                            | C1: Tarifë për Mbulimin e Kostos O&M                                | ▪ Kosto O&M                                | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | C2: Bashkëpunim me Operatorët për Ankimime                          | ▪ Bashkëpunimi me Operatorët               | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | C3: Shërbim Institucional me Transparencë                           | ▪ Vendimmarrja KKRR                        | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    |                                                                     | ▪ Raport Performance                       | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    |                                                                     | ▪ Faqja zyrtare e internetit e përditësuar | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | C4: Shërbimi me Kontratë Operator-Konsumator                        | ▪ Kontrata e Re Ligjore                    | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | C5: Bashkëpunim me Publikun                                         | ▪ Zhvillimi Seancës Dëgjimore              | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    |                                                                     | ▪ Mendimi Pushtetit Lokal                  | ▪ 100   | %      |
|                                                                                                                    | C6:Tarifë për Shtresat në Nevojë                                    | ▪ Tarifë me Bllokun I                      | ▪ 100   | %      |



|                                                    |                                                              |                                          |       |        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|--------|
|                                                    | C7: Subjekte të Liçensuara nga Rregullatori                  | ▪ Subjekte të Liçensuara                 | ▪ 100 | %      |
|                                                    | C8: Raportimi mbi Gjëndjen dhe Përmirësimin e Sektorit       | ▪ Raporti Vjetor                         | ▪ 100 | %      |
| Proçese Administrative dhe Institucionale Efektive | P1: Liçensimi i operatorëve                                  | ▪ Eficienca për Liçensimin               | ▪ 100 | %      |
|                                                    | P2: Aspekte Ligjore dhe Administrative                       | ▪ Eficienca Ligjore                      | ▪ 100 | %      |
|                                                    | P3: Monitorimi i Operatorëve dhe Sektorit U.K                | ▪ Eficienca në Monitorim                 | ▪ 100 | %      |
|                                                    | P4: Finance dhe Administrative                               | ▪ Efektshmëria për Financë e Administrim | ▪ 100 | %      |
|                                                    | P5: Vendosje e Tarifave për Operatorët U.K                   | ▪ Eficienca për Proçesin Tarifor         | ▪ 100 | %      |
|                                                    | P6: Kërkime dhe Standarte                                    | ▪ Eficienca në Kërkime                   | ▪ 100 | %      |
| Mësimi dhe Zhvillimi i Stafit                      | L1: Orientim Trajnimi dhe Zhvillimi Personelit               | ▪ Trajnim                                | ▪ 80  | %      |
|                                                    | L2: Zhvillimi Aftësish dhe Njohuri Strategjike te Punonjësve | ▪ Zhvillim Aftësish&Njohuri Strategjike  | ▪ 80  | indeks |
|                                                    | L3: Rritje Angazhimit dhe Kënaqësie së Punonjësve në Punë    | ▪ Angazhimi dhe Kënaqësia në Punë        | ▪ 80  | indeks |
|                                                    | L4: Zhvillimi i një Kulture që Mbështet Ndryshimin           | ▪ Kulturë për Ndryshim                   | ▪ 80  | indeks |
|                                                    | L5: Zhvillimi i një Teknologjie IT Efektive                  | ▪ Zhvillimi IT                           | ▪ 80  | indeks |

## 6. Metodologjia e Punimit

Punimi është bazuar në tre drejtime kryesore të kërkimit, siç janë,

- a) *‘kërkimi sasior’*, bazuar në zhvillimin e një *‘pyetësi’*;
- b) *‘kërkimi cilësor’*, bazuar në zhvillimin e *‘intervistave’* dhe,
- c) *‘dokumentat’*, nëpërmjet *‘shqyrtimit’* dhe *‘studimit’* të një materiali të gjerë dokumentar, që disponohet në arshivën e institucionit.

Është punuar intensivisht në të tre drejtimit, duke synuar që të bëhet një analizë e thellë, në secilën prej tyre, dhe gjithashtu të dilet në konkluzione të integruara. Përfundimet e pritshme, do të dalin si rrjedhojë e analizës në secilin drejtim, konkluzioneve të tyre, si dhe duke kombinuar me njëra tjetrën gjetjet e tyre, duke i parë si komplementarë të njëra tjetrës, drejt konkludimeve finale.

Metodologjia e punimit që merr në konsideratë *‘gjetjet sasiorë’*, bazohet në përgatitjen e një *‘pyetësi sasior’*. Pyetësi sasior ka si *‘subjekte kërkimi’* të gjithë punonjësit e organizatës. Kështu, pyetësi i drejtohet nga 21 punonjësve të organizatës, 18 prej tyre të cilët përfaqësojnë komisionerët dhe stafin profesional. Tre prej punonjësve janë staf ndihmës, dhe nuk përbëjnë subjekt kërkimi, që mund t’i nënshtrohet *‘opinionit’*, për pyetësin që është ofruar.

*‘Pyetësi sasior’* është ndërtuar mbi bazë të pyetjeve, që lidhen me *‘çështje’* të realizimit dhe të performancës së një *‘sistemi menaxhimi’*, i cili do të shërbejë për të zbatuar strategjinë; të një *‘strukturë të zbatimit të strategjisë’*, e cila do të jetë *‘domosdoshmëri’*, për të mundësuar një zbatim efektiv të strategjisë; të *‘zbatimit të suksesshem të strategjisë’* nëpërmjet përdorimit të BSC, si dhe të të paturit të një informacioni të *‘përgjithshëm’*, të nevojshëm në rastin e një studimi të tillë.

Lidhur me sistemin e menaxhimit, pyetësi është bazuar në pyetje që kanë të bëjnë me pohimin, se cilët *‘komponentë’* të paraqitur, ndikojnë në zbatimin e strategjisë. Pyetjet që bëhen janë, *‘aspak’*, *‘disi’* dhe *‘mjaft’*, përmes të cilave të pyeturit duhet të zgjedhin, për të dhënë vlerësimin e tyre, lidhur me perceptimin që ato kanë, se cilët komponentë ndikojnë në zbatimin e strategjisë.

Lidhur me tre pikat për sistemin e menaxhimit, të strukturës së zbatimit të strategjisë, dhe të zbatimit të suksesshem të strategjisë, të pyeturit duhet të bëjnë vlerësimin e tyre, sipas perceptimit të tyre, lidhur me komponentët dhe faktorët, që ndikojnë respektivisht në zbatimin e strategjisë dhe të zbatimit të suksesshem të saj.

Pyetësi është bazuar në *'pyetje shkalle'*, me vlerësime nga 1 (një) deri në 5 (pesë), respektivisht *'shumë pak'* deri në *'shumë'*, ku të pyeturit duhet të bëjnë një nga këto zgjedhje.

Për të analizuar indikatorët tek perspektiva mësim dhe zhvillim, apo tek *'mundësime'* tek Struktura e Zbatimit të Strategjisë, është përdorur një *'Indeks'*, i cili llogaritet :

- së pari, nxirret *'mesatarja me pikë'*,

- duke pjesëtuar *'pikët mesatare'* me *'pikët maksimale'* *'pesë'* (*'shumë'*), dhe duke e shumëzuar me 100, del *'Indeksi'* që varion nga 0 në 100.

- *'targeti'* i korrespondon numrit 80 (*'mjaftueshëm'*), të Indeksit!

Për të marr *'informacionin e përgjithshëm'* të nevojshëm për punimin, pyetësi bazohet në zgjedhjet që duhet të bëjnë të pyeturit thjesht “Po” apo “Jo” lidhur me pyetjen, për çështjen që i është adresuar.

Për të interpretuar të dhënat është përdorur *'metoda analitike'* duke përdorur grafikë përkatës.

Metodologjia e punimit që merr në konsideratë *'gjetjet cilësore'*, bazohet në zhvillimin e disa *'intervistave'*. Intervistat janë organizuar si të *'hapura'*, duke i lënë hapësirë *'spontanitetit'*, në mënyrë që i intervistuari të bëjë një vlerësim, përmes reflektimit të aty për atyshëm, lidhur me perceptimin që ai/ajo kanë, për pohimet që i adresohen.

Intervistat janë organizuar me *'subjekte kërkimi'* *'jashtë'* institucionit, të cilët *'perfaqësojnë'* opinionin e të gjithë faktorëve përkatës jashtë ERRU, apo të grupeve të interesit në Sektorin U.K., si dhe intervista *'brënda'* ERRU, ku është marrë

opinionit i disa punonjësve, të cilët ‘mbartin’ perceptimin në përgjithësi të organizatës.

*Intervistat jashtë ERRU*, kanë si subjekt kërkimi përfaqësues kryesorë të institucioneve, aktorëve kryesorë, si dhe të institucioneve të huaja, që bashkëpunojnë në Sektorin U.K. Konkretisht, intervistat janë organizuar me përfaqësues të Sektorit U.K. pranë ‘Keshillit të Ministrave’, ku Qeveria është përgjegjëse për hartimin e ‘politikave sektoriale’; ‘Ministrisë së Transporteve dhe Punëve Publike’ që është edhe Ministria e ‘Linjës’. Me këtë institucion janë zhvilluar intervista me përfaqësues të ‘Drejtorisë së Politikave’ dhe të ‘Drejtorisë së Përgjithshme të U.K.’; Përfaqësues të ‘Shoqatës të U.K.’; Përfaqësues të përfaqësisë së ‘kompanive private konsulente’ të Sektorit U.K; përfaqësues të ‘shoqërive të U.K’ dhe konkretisht të Shoqërisë U.K. të ‘Tiranës’ dhe ‘Durrësit’, si dy shoqëritë më të mëdha në vënd, si dhe për kompleksitetin e aktiviteteve që ato përfaqësojnë; përfaqësues të institucioneve të ‘huaja’ që ‘bashkëpunojnë’ dhe ‘operojnë’ në Shqipëri, në këtë Sektor.

*Intervistat brenda ERRU* kanë si subjekt kërkimi, ‘përfaqësues’ sipas hierarkisë të institucionit, me qëllim që të merren opinione në nivel të ‘Komisionit’, ‘Drejtorisë’, ‘Sektorit’ dhe të ‘Specialistit’. Konkretisht janë intervistuar:

- ) një Komisioner;
- ) Shefja e Sektorit Ekonomik dhe Monitorimit; dhe,
- ) një Specialiste e Sektorit Juridik.

Metodologjia e punimit që merr në konsideratë ‘gjetjet dokumentare’, bazohet në shqyrtimin e dokumentacionit, i cili gjëndet i ‘arkivuar’ pranë ERRU; dokumentacion ‘aktiv’ që është në përpunimin ditor të Departamenteve të ndryshme të institucionit, si dhe të asaj, që gjëndet në ‘faqen zyrtare në internet’, e cila mbart një informacion shumë të gjerë dhe cilësor. Këto dokumenta paraqesin një domosdoshmëri për studimin, pasi në to gjënden rezultatet e ‘treguesëve të performancës’; ‘përfundimet’ e studimeve të ndryshme që ka ndërmarë ERRU në kuadër të zbatimit të mandatit të tij rregullator; ‘raporte’ kryesore të punës institucionale; materiale ‘administrative’ dhe ‘ligjore’, si dhe shumë material ‘Sektorial’.

## 6.1 Mundësitë dhe Kufizimet

Studimi në fjalë i përket fushës së *‘menaxhimit të performancës strategjike’* të organizatës, dhe aplikimi i tij është bërë për një institucion, që përfshihet në Industrinë e Ujit në Shqipëri. Studimi bazohet në performancën strategjike të ERRU, në kushtet kur vetë Institucioni, kënaqshëm ka përcaktuar Vizionin dhe Misionin e tij, ka përcaktuar objektiva strategjike, si dhe rrugët për t’i arritur ato. Qëllimi është të arrihet një *‘zbatim i suksesshem i strategjisë’*!

Ky studim është i *‘pari’* i këtij lloji që ndërmerret, jo vetëm *‘brenda për brënda’* ERRU, por studime të tilla të ngjashme, për institucione të tjera në Sektorin U.K, mungojnë! Qëllimi i këtij studimi është realizimi i një *‘metode’*, e cila do të bëjë të mundur realizimin e objektivave, ndjekjen dhe ndryshimin e tyre, nëpërmjet një modeli të mirpërcaktuar.

Ky studim mbetet i pari, që ofron një mundësi të aplikueshme, për të zbatuar efektivisht strategjinë organizative.

Një kufizim i këtij studimi, ka të bëjë në një masë jo të konsiderueshme, me *‘vërtetësinë’* e përgjigjeve të të intervistuarve brënda organizatës, si dhe të të intervistuarve jashtë organizatës, që kanë shprehur opinionet e tyre rreth ecurisë së punës, dhe bashkëpunimit me ERRU.

Gjithashtu mund të konsiderohet si një kufizim, edhe ndoshta një numër i caktuar i përfshirjes në intervista të perfaqësuesëve, të institucioneve dhe organizmave jashtë ERRU, pavarësisht mendimit që ky numer është relativisht i pranueshem.

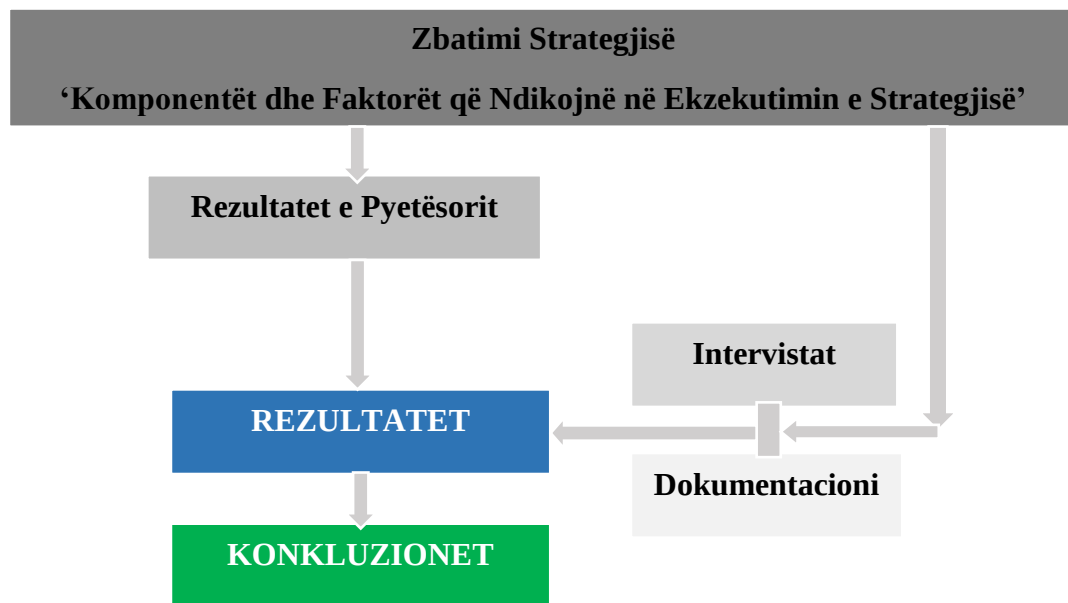
Ky studim ka patur në të vërtetë disa *‘mundësi’* të mira, të cilat më së shumti janë shfrytëzuar, dhe që lidhen kryesisht me:

- ) *‘disponueshmëria’* thuajse totale e dokumentacionit, që disponon vetë ERRU;
- ) *‘disponueshmëria’* për kontakte, me të gjithë punonjësit e ERRU;
- ) *‘mundësia’* për kontakte, të cdo niveli në sektorin e U.K.;
- ) *‘mundësira’* të praktikave, për matjen e performancës së rregullatorëve të tjerë, të huaj;

E gjithë kjo gamë mundësish është shfrytëzuar në mënyrën më të mirë të mundshme, në kohë dhe cilësi, duke mundësuar që studimi të nxjerrë një produkt sa ‘*më të mirë*’, dhe ‘*relevant*’ të mundshëm.

Studimi mundëson që ERRU të ketë tashmë një ‘*referencë*’, për të bërë vërtetë një proces të plotë, dhe cilësor të ‘*Zbatimit të Strategjisë*’.

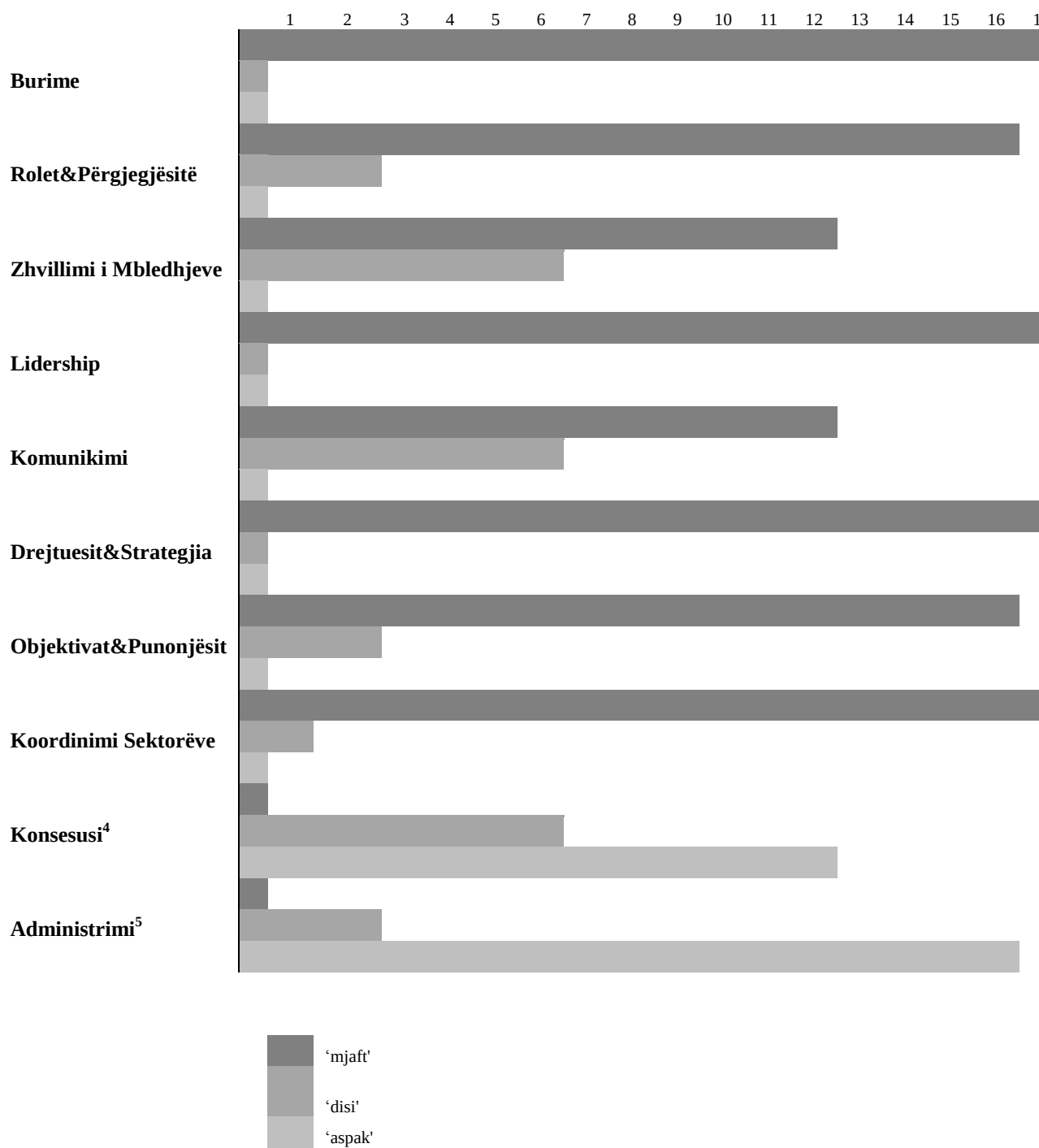
Fig. 15: Metodologjia Punimit



## KAPITULLI IV - ANALIZA

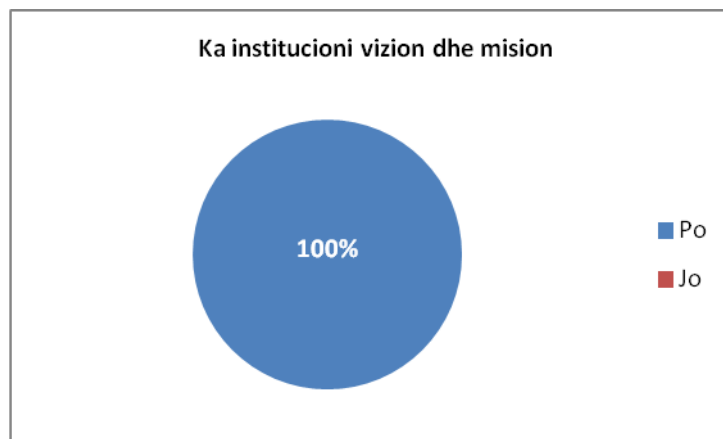
### 7. Analiza dhe Rezultatet

Fig. 16: Komponentëve që ndikojnë në zbatimin e strategjisë



Grafiku i mësipërm paraqet rezultatet e komponentëve, që ndikojnë në zbatimin e strategjisë. Të pyeturit kanë shprehur vlerësimin e tyre lidhur me pyetjen se, cilët komponentë ndikojnë në realizimin e strategjisë.

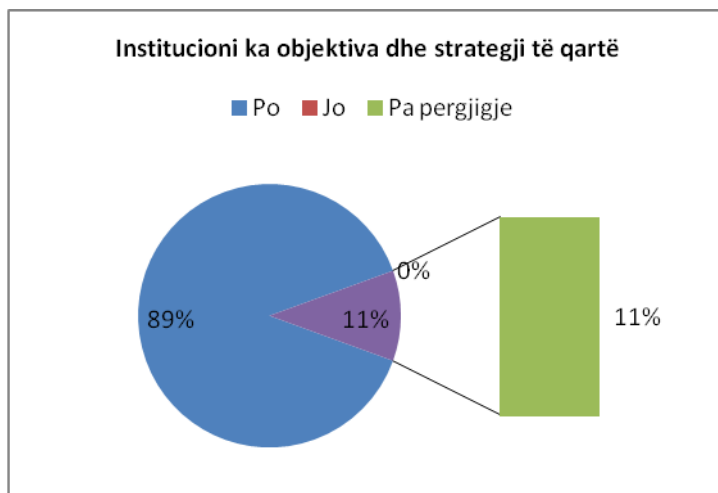
Nga përgjigjet, dallimi i parë qëndron në pranimin, në ndikim, të të gjithë komponentëve të tjerë, duke përjashtuar vetëm dy komponentet ‘*konsensusi*’, dhe ‘*administrimi*’, për të cilat vlerësimi është në dominancë “aspak”, pra nuk ka “aspak” ndikim në masën respektivisht, rreth 67%, dhe 88%. Për komponentët e tjerë, dallohet qartë pozicionimi, që ato ndikojnë në realizimin e strategjisë. Për komponentët ‘*burime*’, ‘*drejtuesit&strategjia*’, dhe për ‘*lidërsipin*’ ka një vlerësim prej 100%, të ndikimit të tyre në zbatimin e strategjisë. ‘*Koordinimi i Sektorëve*’ vjen më pas me vetëm 95% pohimi “mjaf”, në drejtim të ndikimit të tij, në zbatim të strategjisë. Në ndjekje të këtij komponenti, vijnë direkt ‘*rolet&përgjegjësitë*’, si dhe objektivat për punonjësit me rreth 88% pro pohimit, me cilësimin “mjaf” ndikim në zbatimin e strategjisë. Me një vlerësim për afërsisht 67% vijnë vlerësimet, për ndikimin që ato kanë për zbatimin e strategjisë, për komponentët ‘*zhvillimi i mbledhjeve*’, dhe ‘*komunikimi*’.



Grafiku 17 : Institucioni ka Vizion dhe Mision

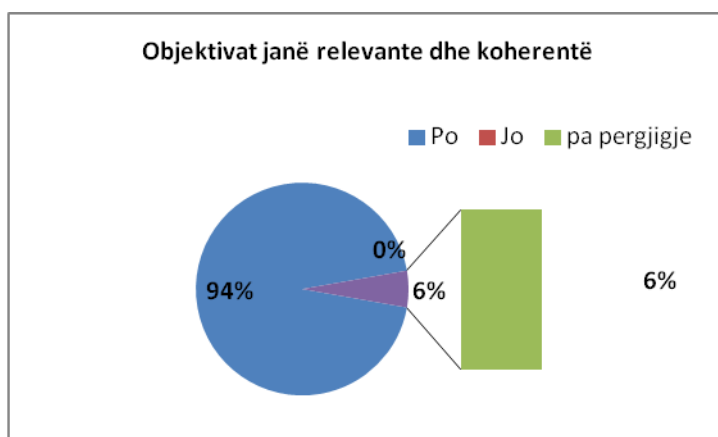
Grafiku mësipërm, paraqet qëndrimin e shprehur nga punonjësit, lidhur me pohimin nëse organizata, ka ‘*vizionin*’ dhe ‘*misionin*’ e saj. Në mënyrë ‘*absolute*’, ato kanë pohuar në 100% të përgjigjeve të tyre, që ERRU ka të përcaktuar si ‘*vizionin*’ ashtu edhe ‘*misionin*’ e vet.





*Grafiku 18: Institucioni ka objektiva dhe strategji*

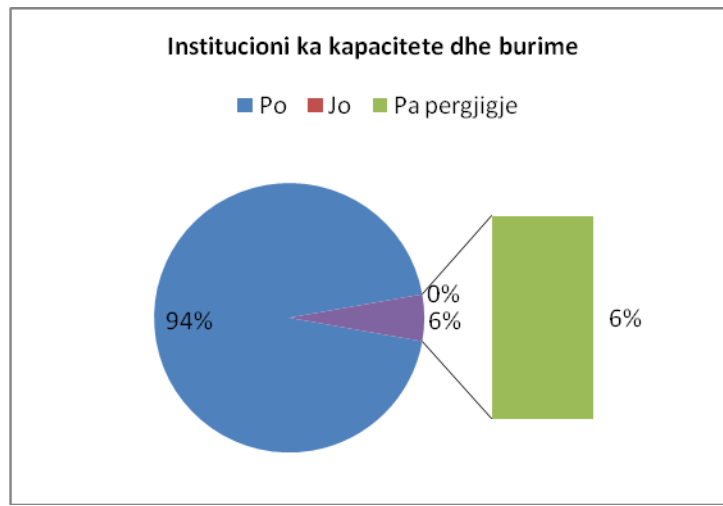
Grafiku i mësipërm, paraqet opinionin e punonjësve, mbi pohimin që organizata ka ‘objektiva’ të ‘përcaktuara’ dhe ‘strategji’ për arritjen e tyre. Nga përgjigjet vërehet që në ‘maxhorancë’, në masën 89% të përgjigjeve, punonjësit shprehen ‘pozitivisht’ mbi pohimin. Nuk ka punonjës që të shprehen për të kundërtën, por ka disa punonjës, që shkon në masën 6%, të cilët nuk kanë të materializuar, asnjë ‘qëndrim’ mbi pohimin.



*Grafiku 19: Objektivat janë relevante dhe koherente*

Grafiku i mësipërm, shpreh qëndrimin pothuaj ‘unanim’ të punonjësve, në masën 94%, të opinionit të shprehur nga ato, përse i përket pohimit që objektivat e përcaktuar janë ‘relevante’ dhe ‘koherente’. Objektivat e vendosur paraqesin ‘orientimin’ e duhur, ku organizata duhet të orientohet, dhe për arritjen e të cilave,

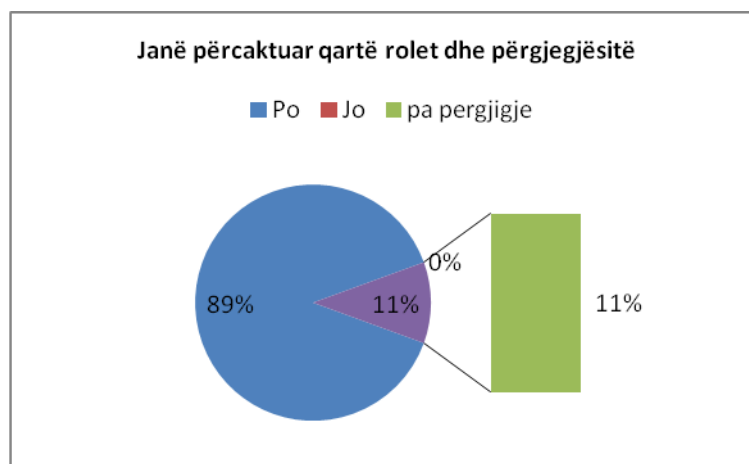
duhet të punohet. Vetëm një nga punonjësit, që i korresponson 6% të përgjigjeve, nuk është shprehur mbi këtë pohim. Nuk ka asnjë qëndrim të kundërt me pohimin.



Grafiku 20: Institucioni ka kapacitete dhe burime

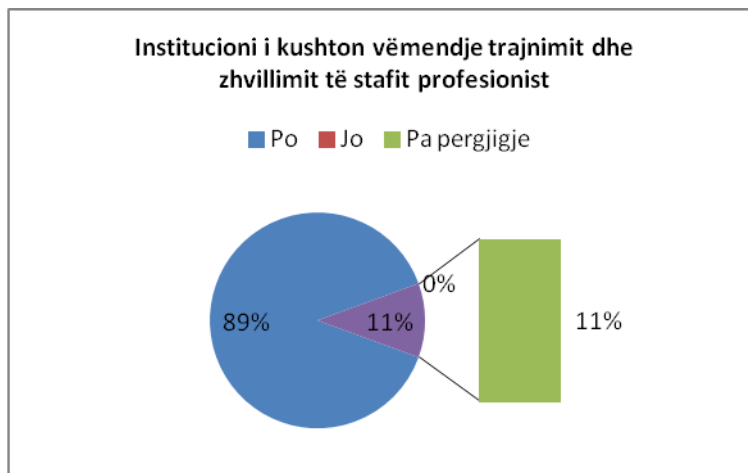
Grafiku i mësipërm, shpreh me ‘dominancë’, në një masë prej 94%, qëndrimin e punonjësve, përse i përket çështjes, që organizata ka ‘kapacitetet’ e duhura dhe ‘burimet’ e mjaftueshme, për të realizuar ‘qëllimin’ e saj, për zbatimin efektiv të strategjisë, duke përmbushur në këtë mënyrë Misionin e saj.

Është vetëm një nga punonjësit e saj, që përbën 6% të përgjigjeve, që nuk ka paraqitur asnjë opinion të tijin lidhur me pohimin, ndërkohë që nuk ka të shprehur nga askush, pohim të kundërt.



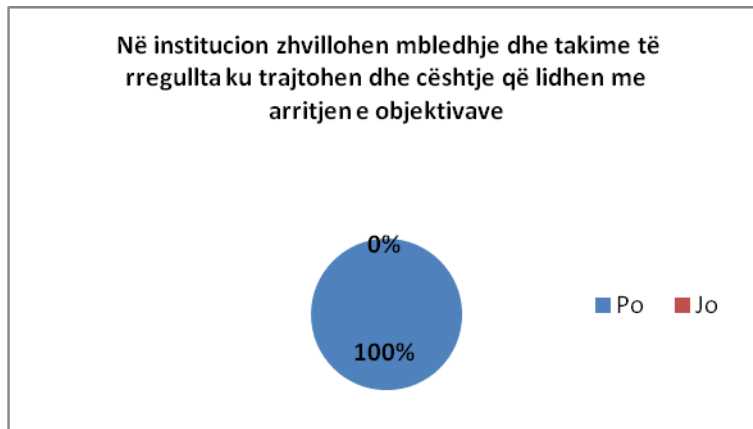
Grafiku 21: Rolet dhe përgjegjësitë

Grafiku i mësipërm, prezanton qëndrimin e punonjësve, lidhur me pohimin që janë përcaktuar ‘rolet’ dhe ‘përgjegjësitë’ individuale të punonjësve, përse i përket ‘plotësimi’ të objektivave të organizatës. Të gjithë përgjigjet e punonjësve, që kanë reflektuar për pyetjen e ngritur, i korrespondojnë 89% të përgjigjeve të dhëna, dhe që janë të gjithë punonjësit që kanë dhënë mendim mbi pohimin, dhe janë shprehur ‘pozitivisht’ mbi të. Nuk ka asnjë qëndrim negativ mbi pohimin, ndërkohë që disa punonjës, që i korrespondojnë 11% të përgjigjeve, nuk kanë shprehur asnjë qëndrim mbi të.



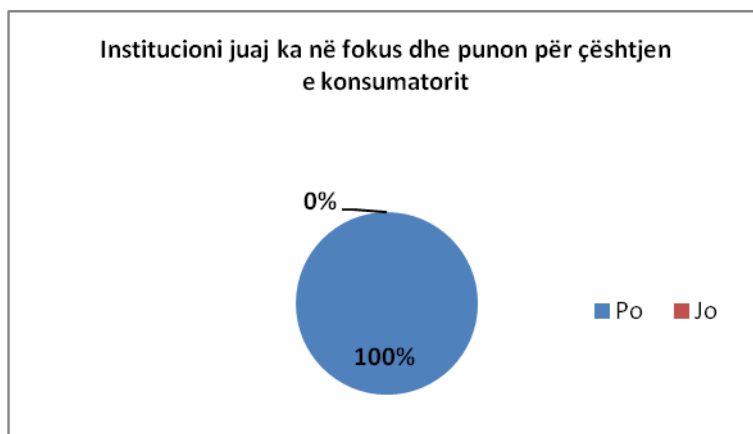
Grafiku 22: Institucioni fokusohet në trajnim dhe zhvillim të personelit

Grafiku mësipërm, paraqet një qëndrim ‘pozitiv’ mbi çështjen, që organizata ka në fokus ‘trajnimin’ dhe ‘zhvillimin’ e personelit, të shprehur nga punonjësit. Punonjësit në ‘maxhorancë’, që i korrespondojnë 89% të përgjigjeve, janë shprehur pozitivisht mbi pohimin. Nuk ka asnjë punonjës që të shprehet kundërt. Ka disa punonjës, të cilët i korrespondojnë 11% të përgjigjeve, që nuk shprehen mbi këtë çështje.



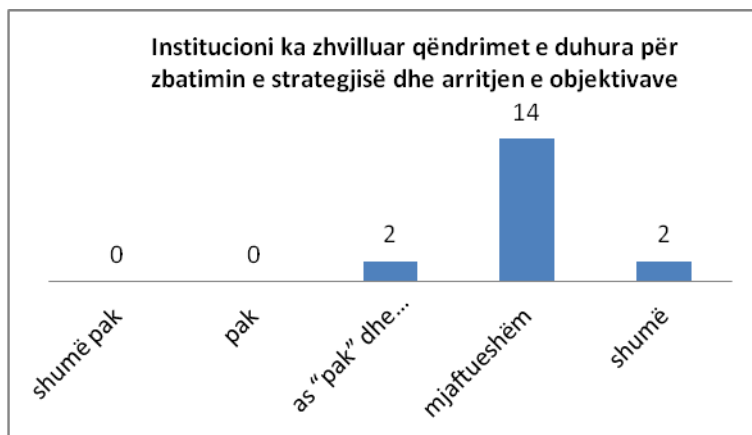
Grafiku 23: Takime të rregullta

Grafiku i mësipërm, paraqet qëndrimin ‘pozitiv’ të punonjësve, për çështjen e organizimit të ‘takimeve’ të ‘rregullta’ në institucion, ku diskutohet lidhur me ‘objektivat’, ‘ecuria’ në ‘realizimin’ e tyre, si dhe ‘ndryshime’ të mundëshme. Përgjigjet e tyre janë në mënyrë ‘unanime’, në masën 100%, për organizimin e këtyre takimeve.



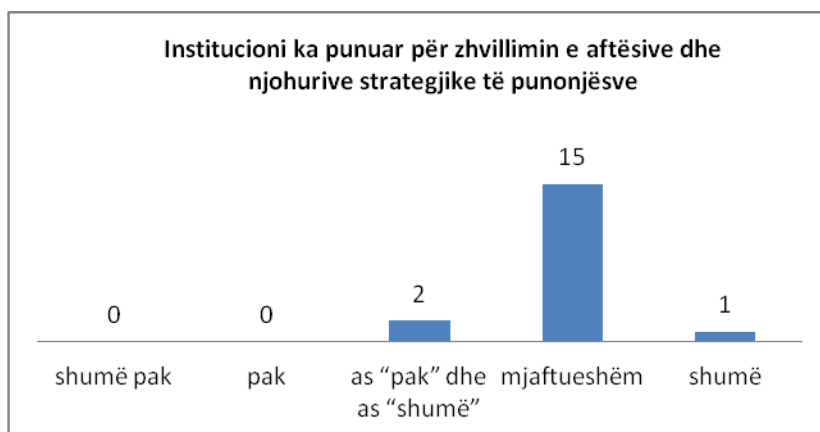
Grafiku 24: Institucioni ka në fokus çështjen konsumatore

Grafiku i mësipërm, shpreh qëndrimin unanim prej 100%, të përgjigjeve të punonjësve, përse i përket pohimit që organizata ‘trajton’ dhe është e ‘angazhuar’ në çështjen e ‘mbrojtjes dhe mbështetjes së konsumatorit’.



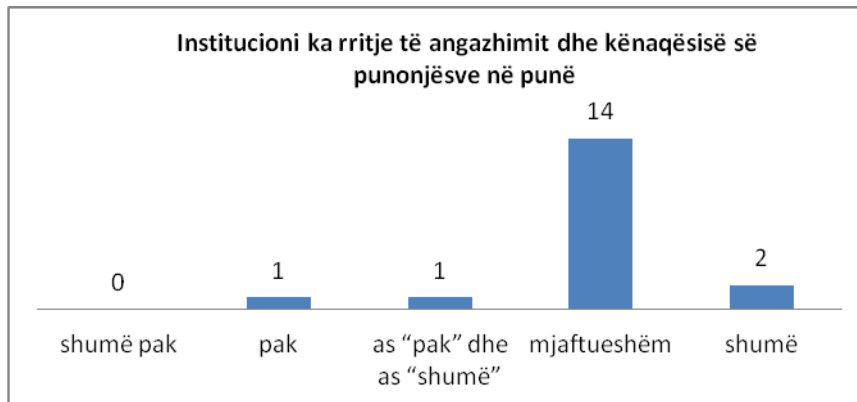
*Grafiku 25: Qëndrime të duhura për zbatimin e strategjisë*

Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve, që ERRU ka zhvilluar ‘qëndrime’ të duhura, për zbatimin e strategjisë. 80% e përgjigjeve shprehen “mjaftueshem” për pohimin, dhe rreth 10% e përgjigjeve shprehen respektivisht që janë “as pak shumë” dhe “shumë” për pohimin.



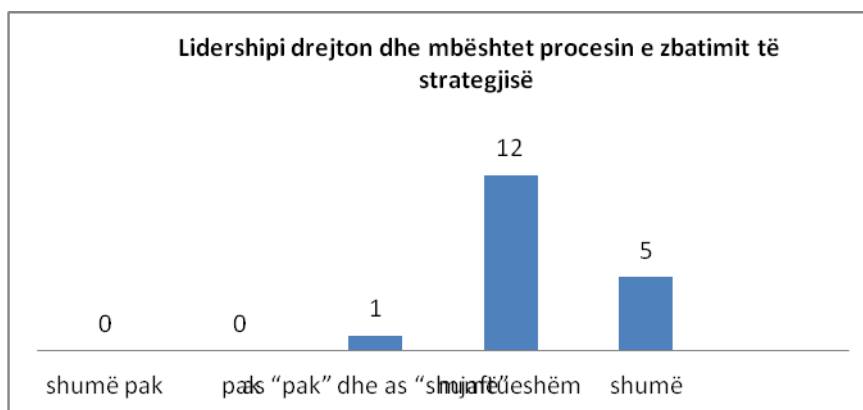
*Grafiku 26: Zhvillimi i aftësive dhe njohurive strategjike të punonjësve.*

Grafiku i mësipërm, paraqet një pohim të përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve, lidhur me çështjen që organizata ka punuar për ‘zhvillimin’ e ‘aftësive’ dhe ‘njohurive’ strategjike të punonjësve të saj. Rreth 83% e përgjigjeve shprehin opinionin të “mjaftueshëm” me pohimin, rreth 11% shprehet që janë “as pak dhe as shumë” pohimit, dhe 6% e tyre shprehen “shumë” dakord me pohimin.



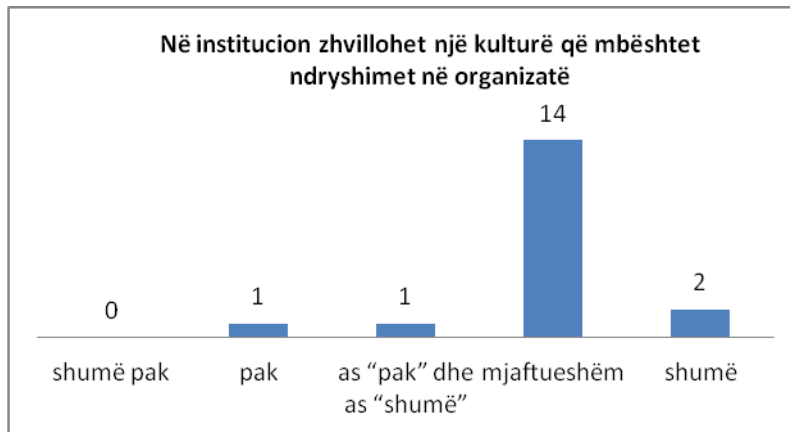
*Grafiku 27: Angazhimi dhe kënaqësia në punë*

Në dominancë punonjësit i pohojnë që në organizatë ka rritje të kënaqësisë në punë.



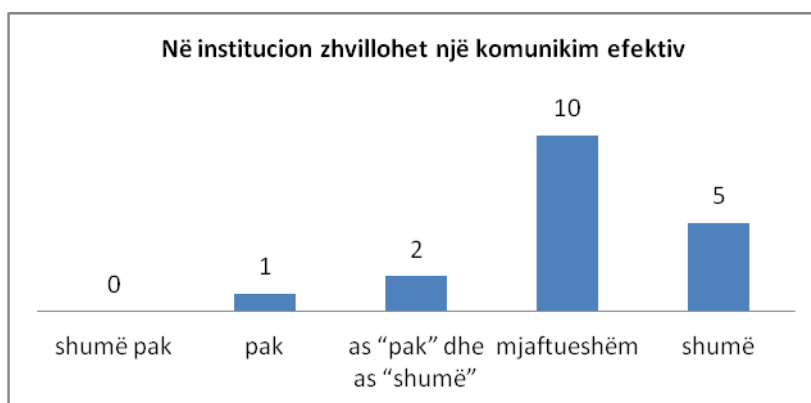
*Grafiku 28: Lidershipi*

Grafiku i mësipërm, paraqet një opinion të përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve, lidhur me treguesin ‘Lidership’, ‘rolin’ e tij në ‘mbështetjen’ dhe ‘drejtimin’ e procesit të zbatimit të strategjisë. Rreth 67% e përgjigjeve, shkojnë kah qëndrimin “mjaftueshëm” ndaj pohimit; 5% e tyre kah qëndrimin “as pak dhe as shumë”, dhe 28% e tyre shprehen për një qëndrim “shumë” ndaj pohimit.



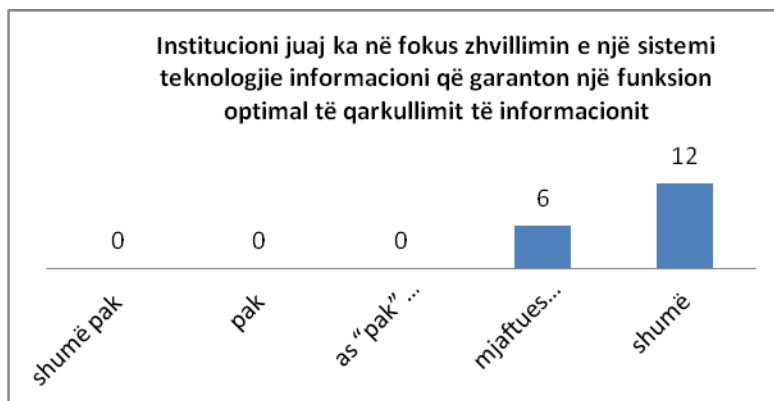
*Grafiku 29: Kultura organizative*

Grafiku i mësipërm, paraqet një opinion të përgjithshëm ‘pozitiv’ në përgjigjet e punonjësve për çështjen, që organizata ka zhvilluar një ‘kulturë’ që mbështet ‘ndryshimin’. Rreth 78% e përgjigjeve shprehin mendimin “mjaftueshëm” për pohimin; 5% shprehin qëndrimin respektivisht që janë “pak” ose “as pak as shumë” dakord me të, dhe rreth 12% shprehen “shumë” dakord me pohimin.



*Grafiku 30: Komunikimi efektiv*

Grafiku i mësipërm, paraqet një mendim të përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve, lidhur me çështjen, që në institucion ‘zhvillohet’ një komunikim ‘efektiv’, duke ‘siguruar’ informacionin ‘relevant’ tek të ‘gjithë’ punonjësit. Rreth 56% e përgjigjeve, shprehin mendimin “mjaftueshëm” me pohimin, rreth 6% mendimin “pak” me pohimin, 12% mendimin “as shumë as pak”, dhe 26% mendimin “shumë” me pohimin.



*Grafiku 31: Sistemi teknologjisë IT*

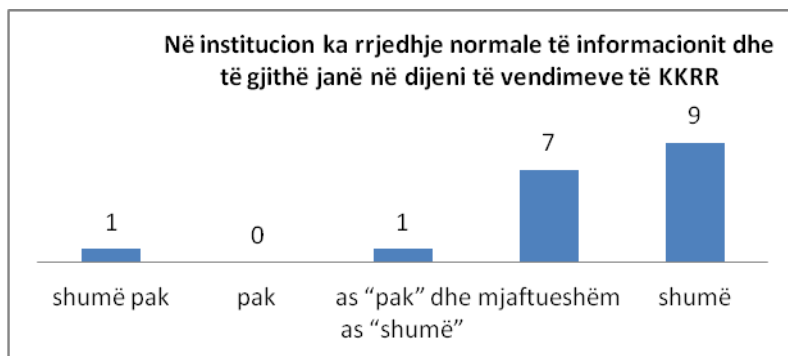
Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e dukshëm ‘pozitiv’ të shprehur nëpërmjet përgjigjeve të tyre nga ana e punonjësve, lidhur me çështjen që organizata ka në fokus ‘zhvillimin’ e një ‘teknologjie të avancuar të IT’, me qëllim sigurimin e një informacioni të ‘saktë’ dhe në ‘kohë’, për të gjithë punonjësit. Rreth 67% e përgjigjeve, shprehin mendimin “shumë” dakord me pohimin, dhe rreth 33% e tyre mendimin “mjaftueshëm”, ndaj pohimit.



*Grafiku 32: Mbështetja e drejtuesëve*

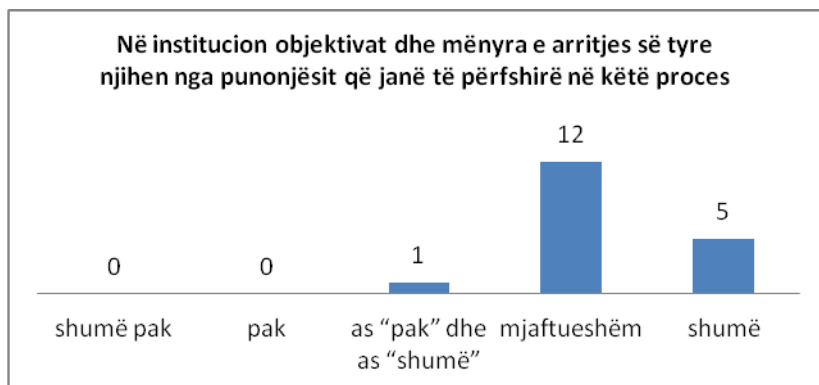
Grafiku i mësipër, paraqet një mendim të përgjithshëm ‘pozitiv’ nga ana e punonjësve, lidhur me çështjen nëse ato kanë ‘mbështetjen’ e ‘drejtuesëve’ të institucionit, përsa i përket punës së tyre, për ‘arritjen’ e objektivave dhe ‘targetave’ në punë. Rreth 62% e tyre, shprehin mendimin se janë “mjaftueshëm” dakord me pohimin; 5% janë respektivisht “as pak dhe as shumë”, si dhe “pak” dakord me pohimin; ndërkohë që rreth 28% të tyre janë “shumë dakord” me pohimin.





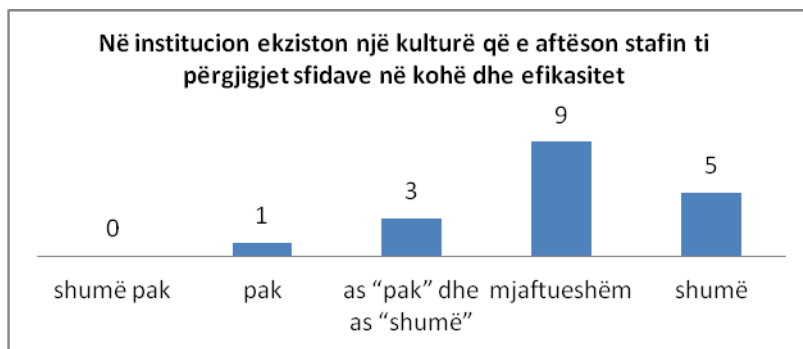
*Grafiku 33: Rrjedhja e informacionit dhe të vendimmarrjes*

Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve, lidhur me çështjen që në organizatë është e ‘siguruar’ një ‘rrjedhje’ normale e informacionit, si dhe çdo ‘vendimmarrje’ e KKRR transmetohet ‘cilësisht’ dhe në ‘kohë’ tek të ‘gjithë’ punonjësit. Rreth 5% e përgjigjeve, shprehen respektivisht “shumë pak”, dhe “as pak as shumë” dakord kundrejt pohimit; rreth 38% e përgjigjeve janë për mendimin “mjaftueshëm”, dhe 52% të mendimit “shumë” dakord me pohimin.



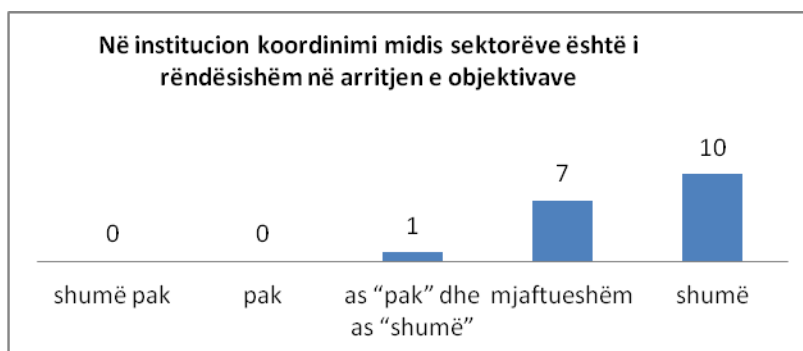
*Grafiku 34: Objektivat, punonjësit dhe gjithpërfshirja*

Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e përgjithshëm ‘pozitiv’ që punonjësit kanë për çështjen, që ata ‘njohin’ objektivat e organizates, ‘strategjitë’ e arritjes së tyre, si dhe faktin që ato janë të gjithë të ‘përfshirë’ në këtë proces. Vetëm rreth 5% e tyre, shprehin mendimin që janë “as pak as shumë” ndaj pohimit; ndërkohë që 67% dhe 28% e tyre shprehin mendimin respektivisht “mjaftueshëm” dhe “shumë” ndaj këtij pohimi.



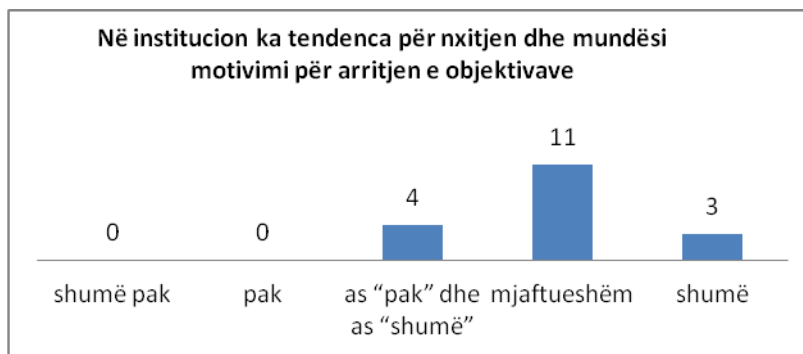
Grafiku 35: Kultura organizative dhe stafi

Grafiku i mësipërm, paraqet një mendim të përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve për çështjen, që në organizatë është një ‘kulturë’ e tillë organizative, që ‘stafi’ t’i përgjigjet ‘sfidave’, që shfaqen në ‘kohë’, duke konkluduar në një përgjigje ‘efikase’ nga puna e tyre. Vetëm 5% e tyre, shprehin mendimin që janë “pak” kundrejt pohimit, rreth 16% e tyre janë “as pak dhe as shumë” ndaj tij, 50% shprehen “mjaftueshem” dhe rreth 29% janë të mendimit “shumë” për pohimin.



Grafiku 36: Koordinimi mës sektorëve

Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e përgjithshëm ‘pozitiv’ të punonjësve lidhur me çështjen, që ‘koordinimi’ midis sektorëve në organizatë është i rëndësishëm, në aspekt të zbatimit të strategjisë, si dhe faktin që konkretisht ka një ‘arritje’ të mirë, përse i përket këtij treguesi. Vetëm 5% e qëndrimeve shprehen që janë “as pak dhe as shumë” kundrejt pohimit, ndërkohë që nga rreth 38%, dhe 57% janë shprehur respektivisht “mjaftueshëm” dhe “shumë” dakord me pohimin.



*Grafiku 37: Motivimi*

Grafiku i mësipërm, paraqet mendimin e përgjithshëm ‘pozitiv’ të shprehur nga punonjësit, lidhur me çështjen e ‘motivimit’ në organizatë. Organizata ka treguar ‘gadishmërinë’ që arritjen e objektivave, t’a shohë të lidhur me ‘motivimin’ përkatës. Vetëm rreth 22% e përgjigjeve, shprehin një mendim ‘asnjanës’ ndaj pohimit, duke zgjedhur opsionin “as pak dhe as shumë”, ndërkohë që me nga rreth 62% dhe 16% janë shprehur respektivisht “mjaftueshem” dhe “shume”, kundrejt pohimit.

## 7.1 Intervistat

### 7.1.1 Intervista me përfaqësues të aktorëve të ndryshëm, në Sektorin U.K

- Në bisedë me ‘Këshilltaren e Kryeministrit për Çështje të Sektorit U.K, dhe Specialiste të këtij Sektori’, u diskutuan shumë çështje, që lidhen me një gamë të gjerë të punës së ERRU. Ajo vetë në funksion të pozicionit të punës gjithashtu, ka qenë një nga mbështetëset kryesore të reformës, lidhur me forcimin institucional të këtij institucioni. Biseda me të perfshiu një interval të gjerë kohor të punës të ERRU, që lidhet kryesisht me iniciativat për forcimin institucional të organizatës, pra me kthesën që mund të thuhet, që ndodhi me ERRU, nga një institucion për të cilin diskutohej vazhdimësia e tij apo jo, dhe deri në performancën e deritanishme të ERRU, që definitivisht është një nga aktorët kryesor në Sektorin U.K, dhe është thujse në ushtrimin e plotë, të mandatit të tij rregullator.

Ajo thekson në intervisten e saj, që ERRU është një nga institucionet më të rëndësishme në Sektorin U.K. Sipas saj, ERRU bën efektivisht gjykimin më

të mirë, dhe më të shëndoshë për operatorët, dhe garanton cilësi shërbimi tek konsumatorët. Lidhur me ecurinë e punës së këtij Institucioni, ajo thekson që ERRU është një “Gjykatë Uji”, dhe për të arritur deri këtu, këtij Institucioni i është dashur të kaloj jo pak vështirësi, drejt një performance më të mirë institucionale. Ligji mbi të cilin është themeluar dhe funksionon ERRU, është një nga ligjet më të mira për rregullatorët, duke e krahasuar edhe me rregullatorë të tjerë të huaj, që siguron një cilësi shërbimi më të mirë për konsumatorët, si dhe një konkurrencë midis ofruesve të shërbimit U.K.. Në rrëfimin e saj, ajo përmend që ERRU u përball me shumë vështirësi, që shtrihen në një interval kohor që para gjashtë vjetëve, ku ecuria institucionale linte shumë për të dëshiruar. Kthesa fillon me përmirësime, që nisin me ardhjen e Komisionerëve të rinj, me ndryshimin në favor të forcimit të mëtejshëm të Ligjit ekzistues, nëpërmjet amendimeve adekuate që u bënë, si dhe duke vazhduar më tej me ndryshime të shumta, relevante dhe koherente, që u ndërmorrën. Lidhur me ndryshime që u ndërmorrën brenda vetë institucionit ajo përmend, plotësimin me personel që ju bë strukturës së institucionit, prurje cilësore në personel dhe veçanërisht rritjen e mëtejshme të burimeve njerëzore, që u ndërmor në kohë. Ajo ndalon dhe vë theksin edhe në ndihmën dhe asistencën teknike, që i’u dha këtij Institucioni, nga asistenca e GTZ gjermane, pasi vlerësimi ishte që ERRU në fazën e parë të rimëkëmbjes institucionale, i duhej medoemos asistenca, dhe praktika e avancuar, e huaj. Kuptohet, kjo mbështetje do të jete për aq kohë, sa ERRU do të arrijë nivelin e duhur të performances institucionale. Sipas saj, rezultati ishte: bëhej fjalë për një gjë të re, vërtetë në nivel gjykate për Sektorin U.K. Konkretisht, ecuria u vërejt tek shoqëritë U.K., që aplikuan për tarifë, dhe për licensë.

ERRU mbërriti deri tek qeliza e shoqërive U.K.. Lidhur me mundësitë reale të ERRU, ajo vë theksin që ERRU shkoi deri në nivelin e politikbërjes! Kështu u be e mundur të kalohej nga një institucion që nuk njihej pothuaj fare, në një organizatë me prezence aktive në Sektor, në një bashkëpunues shumë të mirë me donatorët, dhe u shndërrua në një institucion që njihej në Kuvend, Kryeministri dhe ishte i pranishëm në të gjithë takimet, ku

diskutohej për çështjet e Sektorit U.K. Ajo përmend që mandati rregullator nga ana e ERRU filloi të ushtrohej, duke trajtuar thellësisht pikë së pari ligjin: ligji u mor në duar, dhe filloi zbërthimi dhe aplikimi i gjithçkaje, që diktonte ai. Ruajtja e performancës institucionale të ERRU është domethënëse, edhe aktualisht që kanë ndodhur ndryshimet politike, dhe Qeveria e re në vend, ka patur një qasje të njëjtë kundrejt ERRU, si një organizatë e specializuar në Sektorin e U.K.

Ajo vë në dukje gjithashtu, elementë kryesorë të punës, që duhet të karakterizojnë një rregullator siç janë a) “transparenca”, ku ERRU nëpërmjet praktikave të tij të punës, mirëfilli prezantohet si një organizatë e tillë, si dhe b) “mbrojtja e konsumatorit”, ku pranë këtij institucioni, u ngrit për herë të parë zyra, për ankimimin e konsumatorëve.

Si përfundim, ajo konkludon, që rritja institucionale është e jashtëzakonshme. ERRU është domosdoshmëri, po t’i referohesh ndarjes së re territoriale, për vetë rolin që ka në Sektor, si dhe të ushtrimit të mandatit të tij rregullator. Rëndësi merr ky institucion, në rastin e ndarjes së re të territorit, në mënyrë që ndarja e zonës të jetë funksionale, jo vetëm territorialisht, por të jetë ashtu, edhe si një ndarje e zonës në aspekt të shërbimit, dhe për këtë duhet të jetë një “Gjykatë” në Sektor, siç është Rregullatori.

- Në intervistën me ‘*Drejtoreshën e Drejtorisë së Politikave të Sektorit U.K.*’ ne Ministrinë e Transportit dhe Punëve Publike, ajo përmend që ka patur një sërë bashkëpunimesh konkrete me ERRU, dhe veçon kontaktet e përhershme të punës me këtë Institucion. Konkretisht, mes dy institucioneve janë hartuar një sërë dokumentash, të cilët kanë patur një rëndësi Sektoriale. Ajo përmend, që në bazë të punës ka qenë ngritja e disa grupe pune ndërinstitutionale. Këto kanë shërbyer për zhvillimin e projekteve të ndryshme, sidomos bëhet fjalë për disa të tilla, të ndërmara me mbështetjen dhe asistencën e GIZ gjermane. Lidhur me zhvillime të përbashkëta me ERRU, ajo ndalon në veçanti përsa i përket hartimit të një prej dokumentave më të rëndësishëm Sektorial, siç është Strategjia Sektoriale të U.K., ku

ERRU ka qenë në grupin e punës. Kjo nuk mbaroi këtu, pasi puna vazhdon më tej, me zbatimin e kësaj Strategjie. Konkretisht, me këtë çështje, institucionet e ndryshme në Sektor, të përfshirë në Strategjinë e Sektorit U.K, kanë përgjegjësi individuale, për ndjekjen dhe zbatimin e detyrave institucionale, që dikton kjo Strategji. Në këtë pikë, bashkëpunimi me ERRU ka qenë shumë i frytshëm. Së fundmi p.sh., sipas saj, nga ERRU ka ardhur një informacion i rradhës, për punën e këtij Institucioni, kundrejt ecurisë së indikatorëve respektive.

Ajo përmend, në vijim të bashkëpunimit me ERRU, edhe Projektin për Menaxhimin e Shoqërive U.K.. ERRU ka kontribuar me rekomandimet dhe sugjerimet e veta, për dokumentin në fjalë.

Lidhur me vijueshmërinë në bashkëpunimin dypalësh, ajo vë në dukje, që ka patur përherë një bashkëpunim, dhe kontakt, që është shtrirë në kohë, dhe që vazhdon normalisht. Gjithë kohës të punës së përbashkët të ERRU me GIZ, ato kanë qenë të ftuar, për të bashkëbiseduar dhe për të dhënë rekomandimet e tyre, për çështjet që trajtoheshin dhe ofroheshin nga ERRU. Një moment cilësor të bashkëpunimit, ajo vlerëson së fundmi, edhe ndërmarrjen lidhur me performancën e cilësisë së ujit, ku bashkëpunimi ka qenë si përherë i kenaqshëm, duke vijuar më tutje, në rrugën e mirë të bashkëveprimit ndërinstitutional

Një aspekt tjetër i punës së ERRU, lidhet edhe me reformën Sektoriale. Ajo specifikon rolin e ERRU, si një anëtar i Komitetit Drejtues për Rajonalizimin e Shoqërive U.K. si dhe kontributin konkret të tij, në këtë çështje.

Gjithashtu ajo sheh një specifikë të veçantë të punës së ERRU, lidhur me ankesat e konsumatorëve. Pranë departamentit të tyre kanë ardhur shumë ankesa nga popullata. Ato i kanë pasë nisur këto ankime, për trajtime të mëtejshme pranë shoqërive U.K, por në të vërtetë ky proces s'ka qenë shumë efektiv. Së fundmi, ato i janë drejtuar ERRU që ka edhe një bazë ligjore të trajtojë çështjet konsumatore. Aktualisht, ato ndjekin këtë mënyrë, për të adresuar rastet, që kanë ku konsumatorë të ndryshëm, në kushtet e mungesës

së informacionit për këtë çështje, i drejtohen atyre për zgjidhjen e ankimeve.

- Në intervistën e zhvilluar me një *'Specialist të Drejtorisë së Përgjithshme të Ujësjetës Kanalizimeve'*, ai konstaton, që nuk ka patur në punën e tij, një marrëdhënie të gjere me ERRU, ndaj ai është prononcuar, përse i përket perceptimit të tij, ndaj këtij Institucioni. Ai ka përmendur, disa nga fushat e punës së ERRU, siç janë dhënia e Liçencës së shërbimit; vendosja e tarifave nga ana e saj për ofruesit e shërbimit në Sektorin U.K; si dhe çështjen e Konsumatorëve, që trajtohet nga ky Institucion. Ai shprehet që formalisht, është dakord me procesin e dhënies së Liçencës, por ai ndalon në diskutimin, që çështja është jashtë ERRU, pasi ka të bëjë me funksionimin e të gjithë Sistemit. Ai shikon që ka probleme në tërësi në nivel Sektori, ku problematikat shtrihen në nivel sektorial, dhe ndërmjet shumë Institucioneve. Ai pohon, që edhe në rastet kur ERRU operon në zbatim të ligjit, me aplikimin e gjobave, brenda këtij procesi, ai dallon përsëri mosfunksionim të tij, deri në mbyllje të plotë të ciklit, pasi është vështirë që ofruesi i shërbimit t'a paguajë atë, apo praktikisht, edhe procesi i përmbarimit nuk është efektiv. Pra ai këmbëngul që në fund, nuk ka një zgjidhje të plotë të problemit, dhe më tej thekson, që duhet riparë i gjithë sistemi, dhe të riorganizohet!

Ai ndalon duke vënë në dukje, një specifikë të veçantë të punës së ERRU, siç është vendosja e tarifave nga ky Institucion. Ai shprehet që ka një domosdoshmëri nga ana e ofrueseëve të shërbimit, për të rritur më së shumti tarifën, me qëllim mbulimin e kostove të shërbimit, dhe për të siguruar efikasitetin e shërbimit të tyre. Nëpërmjet tarifës, sigurohet në më të shumtën burimi i tyre i financimit. Një moment i rëndësishëm sipas tij në vendosjen e tarifës, ka të bëjë me mbrojtjen e konsumatorit.

Gjithashtu ai shprehet, që është në dijeni të Kontratës së re të operatorit, me Konsumatorin.

- Në intervistën me ‘*përfaqësuesin e KfË*’, si një nga bankat gjermane me investime të theksuara në Sektorin U.K. në Shqipëri, ai nis bisedën e tij, duke kujtuar që ka një kontakt të hershëm me Sektorin U.K., dhe në këtë vështrim veçanërisht edhe me ERRU. Me këtë institucion, ai ka një histori bashkëpunimi, që prej disa vitesh njih një zhvillim intensiv.

Ai pohon që është një lloj dëshmitari, se si ka evoluar pozitivisht puna e këtij Rregullatori, në të gjitha aspektet e mandatit të tij rregullator, si p.sh. lidhur me vendosjen e tarifave; ‘*licensimin*’; ‘*standarte për konsumatorin*’ etj.

Sipas tij, ERRU ka qenë në të vërtetë vetëm një ‘*nocion ligjor*’ përpara, dhe vetëm në rreth katër - pesë vitet e fundit, ka patur një transformim institucional thelbësor të kësaj organizate. ERRU është bërë një aktor kryesor në Sektorin U.K., dhe KfË ka një bashkëpunim të thellë me të. Ato kanë pika takimi të vazhdueshme, posaçërisht përsa i përket programeve, dhe investimeve në Sektorin U.K.

Bashkëpunimi në këtë pikë me rregullatorin ka qenë vital, pasi ka të bëjë me sigurimin e qëndrueshmërisë së investimeve. Konkretisht, kur bëhen investime nga ana e tyre, ato shohin rigorozisht performancën e shoqërive, vërejnë se ku dhe pse duhet investuar, pra në fund të fundit shikohet ‘*aftësia paguese*’ për shlyerjen e investimit nga shoqëria U.K, që përfiton investimin. Ai tregon, që flitet për një këndvështrim, ku përgatitet një ‘*cash floë*’, ndërkohë që kqyret shoqëria U.K., në perspektiven e saj tekniko - financiare. Nëpërmjet kësaj, parashikohet kthimi i investimit në 25, apo 30 vjet, periudhë që në përgjithësi zgjat shlyerja e investimeve përkatëse. Ai sjell në vëmendje që është shumë e rëndësishme pa dyshim, leverdisshmëria e investimit që ndërmerret. Në këtë kuader bëhen disa skenare, apo prognoza, për të ardhmen ku një vend absolut të rëndësishëm ka të bëjë me skenarin, për ecurinë e tarifës në kohë. Që këtu fillon nevoja shumë e madhe, për elaborimin e duhur të kësaj çështje, dhe nga këtu nis puna jonë e përbashkët me ERRU, për të qenë sa më efikas, realist dhe një ecurie tarife, që i përgjigjet ecurisë dhe performancës së shoqërisë U.K që mbart investimin. Në këtë aspekt, për ato është shumë e rëndësishme që të shikohet, çfarë



strategjie ka rregullatori në këtë drejtim, kushtet e tarifave për afate të gjata kohore, etj. Në të njëjtën kohë ato bien dakord me përfituesin e investimit, për disa tregues performance, që domosdoshmërisht është e nevojshme që të arrihen nga shoqëria në fjalë, si p.sh. mbulimi i kostos direkte, orët e furnizimit me ujë, etj. Kryefjalë në këto raste është përmirësimi i performancës, gjithashtu para se të fillojë investimi. Pra bashkëpunimi zgjerohet, dhe është trepalesh tashmë, midis tyre, përfituesit dhe Rregullatorit, me qëllim që të sigurohen përmirësime të cilësisë së shërbimit, si dhe aftësisë shlyerese të shoqërisë ndaj investitorit. Në këtë kornizë bashkëveprimi, ai thekson një frymë shumë të mirë pune dhe bashkëpunimi me ERRU.

Aspekte të tjera të punës së ERRU që ai vlerëson ka të bëjë me, orientimin dhe fokusimin e rregullatorit për çëhtjen konsumatore, dhe punën e mirë të rregullatorit në këtë drejtim.

Në vlerësimin e tij, ERRU ka nxjerrë një Metodologji të re për Tarifat, e cila është vërtetë shumë e arrirë, por sigurisht që me kalimin e kohës mund të pësojë edhe përditësime, në drejtime të caktuara, dhe për të cilin ai ka besim në vijimin e punës së mirë të ERRU në këtë pikë.

Në të gjitha rastet dhe bashkëpunimet që ato kanë patur me ERRU, kanë vlerësime mjaft të mira me këtë institucion.

Ndërkohë ai tregon dhe shpreh vlerësimin njëkohësisht lidhur me punën e ERRU, në drejtim të ndërmarrjeve, të disa studimeve nga ana e këtij institucioni me vlerë për Rregullatorin, si dhe Sektorin në përgjithësi. Bëhet fjalë për Raporte që ERRU nxjerr në Sektor, sikundër është Raporti i Performancës, etj.

ERRU është gjithashtu aktive dhe nxitëse e shumë iniciativave, që promovojnë çështje të rëndësishme në Sektor, që lidhen me së shumti me fokusimin rregullator të problemeve, duke organizuar dhe qenë vetë pjesë e Seminareve, dhe të konferencave të ndryshme.

- Në intervistën me ‘N/Drejtorinë Përgjithshëm të Shoqërisë U.K Tiranë’, në opinionin e tij, ai shprehet që në përgjithësi ka qenë një raport punë i kënaqshëm mes dy institucioneve, por ai e sheh që në të ardhmen, ky mund të forcohet me tej, dhe e sheh rolin e ERRU, si një Institucion që kontrollon dhe mbështet operatorët. Ai thekson që raporti i shoqërisë U.K Tiranë me ERRU është i domosdoshëm, dhe gjithnjë duhet të ekzistojë ura e bashkëpunimit mes tyre. Ai kujton, që kur ka filluar punë, niveli që pat gjetur lidhur me kontrollin/monitorim nga një institucion qendror, kishte mundësi përmirësimi dhe zhvillimi të metejshëm. Ai shprehet i ndërgjegjshëm nisur nga pozicioni i tij, si një nga drejtuesit kryesor të këtij operatori, i cili në të vërtetë është operatori më i madh në vend, se gjithmonë do të duhej të ishte një ushtrim trysnie nga jashtë operatorit, që pa dyshim të ishte një trysni konstruktive, e cila të mund të vinte përpara një përgjegjësi, që të japësh një produkt më të mirë. Në këtë kuadër, ai vë në dukje që ERRU, e ka atë hijen, e një institucioni të tillë. Ai më tej vazhdon të pohojë që gjithmone ka dicka që të shikohet, me qëllim që të çohet më tej bashkëpunimi me ERRU. Ndërkohë ai veçon, që veçanërisht nga ana e vetë operatorit, ka për të bërë në këtë drejtim, ku një nga elementët në këtë aspekt, ai specifikon edhe korrektësinë ndaj këtij Institucioni, që pikësepari shprehet me pagesën e detyrimit kontraktual ndaj ERRU, për pagesat respektive, detyrime ndaj ERRU. Kjo çështje ka treguar, që ka patur një mështje nga shoqëria në fjalë, dhe për të cilën ai personalisht ka ushtruar kompetencën e tij, si një Ze pro zgjidhjes relevante të çështjes.

Në vijim të punës së ERRU dhe posaçërisht të atij presioni konstruktiv, të pritshëm nga një rregullator, ai përmend kërkesën e ERRU, për të anuluar faturimin me 23m<sup>3</sup>, që prej disa kohësh operatori e kishte futur në fuqi, por në të vërtetë ishte një akt që cënonte të drejtën e konsumatoreve, pasi kjo sasi uji me të cilën faturon konsumatori, që nuk dispononte matesa në banesë, ishte në të vërtetë jo real, dhe madje abuzues.

Gjithashtu një komponent tashmë i përhershëm në këtë marrëdhënie mes dy institucioneve, ai cilëson edhe çështjen e ankimimeve të konsumatorëve.

ERRU merr në shqyrtim ankesat e atyre konsumatoreve, të cilët nuk kanë gjetur zgjidhje nga ana operatorit. Vetëm në këtë rast, konsumatori bëhet subjekt i shqyrtimit të ankesës nga rregullatori. ERRU më pas hyn zyrtarisht në një marrëdhënie me operatorin, për të shkuar në zgjidhjen përfundimtare të çështjes, të ngritur nga konsumatori.

Lidhur me çështjen e konsumatorit ai sjell ndër mend, me vlerësimet më të mira për punën që ka bërë ERRU, lidhur me Kontraten e Re midis konsumatorit dhe operatorit. Sipas tij, Kontrata me konsumatorin është një produkt shumë i mirë i ERRU dhe me këtë merr fund një histori, e lloj lloj forme, apo improvizimi kontratash. Nga ana tjetër ai është i mendimit, që është e nevojshme asistenca teknike e ERRU, për këto lloj lloj procedurash.

Ai vlerëson që të dy institucionet janë pandashmërisht të lidhur me njeri tjetrit, pasi qëllimi i të dy organizatave është i njëjtë. Qëllimi dhe ecuria e secilit, janë të ndërvlarura nga njeri tjetri.

Në çdo rast ai vlerëson mbështetjen e ERRU për operatorin e Tiranës, ku ai veçon ndihmën që ERRU i ka dhënë këtij operatori, në rastin e projekteve të “Danubit”. ERRU ka iniciar këtë proces, duke favorizuar me të drejtë operatorin e Tiranës, për të përfituar një asistencë të plotë në disa drejtime. ERRU ka mundur më tej kontaktet dhe Përfshirjen e Ujësjesit të Tiranës në këto projekte. Gjithashu ai vëren që kanë patur asistencë të mjaftueshme nga ERRU edhe gjatë këtij procesi, duke përmendur më tej që nga vizitat që kemi patur në Budapest, e deri në asistencë për rastin konkret.

ERRU sipas tij është si një organizatë që ushtron kontroll ndaj tyre, apo monitoron performancën e shoqërisë U.K., dhe në këtë kuadër, ai veçanërisht do të vlerësonte punën e ERRU në Raportin e Performances, ku në mënyre objektive është vlerësuar edhe puna e stafit të Shoqërisë U.K. Tirane. Ai cilëson që Raporti ishte shumë ndihmues. Atë raport, ato po mundohen ta lexojnë, dhe ta përkthejnë në disa objektiva të tyre, me qëllim që t'i arrijnë ato, dhe ti përmirësojnë. Stafi i tyre e ka konsideruar atë mirefilli realist, dhe që mbart në vetvehte shumë vlera, të cilat ndihmojnë çdo operator, të

vlerësoje vehten se ku pozicionohet, si dhe të përfitojë nga Praktikantët më të Mira.

- Në intervistën me ‘*Drejtorin e Përgjithshëm të Shoqërisë U.K Durrës*’, ai do të vinte në dukje një bashkëpunim të përhershëm me ERRU, në formë të ndryshme bilaterale veçanërisht, por edhe më gjerë. Shoqëria është në një komunikim permanent me Rregullatorin, për një ndjekje normale të punës, dhe të bashkërendimit të veprimeve. Shoqëria ka caktuar një punonjës, që është në komunikim të vazhdueshëm me rregullatorin, i cili dhe nga e tij, ka caktuar një punonjës, që është në ndërveprim me të, duke mundur edhe këtë komponent të bashkëpunimit operativ.

Bashkëpunimi dhe mbështetja nga rregullatori sipas tij, ka gjetur shprehje në trajtimin e çështjeve të ndryshme, ku një nga rastet më të freskëta është çështja lidhur me licensimin. Konkretisht ata kanë gjetur një mbështetje maksimale nga ana e ERRU, në mënyrë që procesi për rinovimin e licences, të konkludojë në mënyrën më të mirë të mundshme, pavarësisht shumë vështirësive reale që mbart kjo çështje. Kjo është parë gjatë gjithë procesit, duke filluar nga kontaktet e përhershme në vijimësi, mbështetja nga specialistet e ERRU lidhur me masat që duhen ndërmarre, për të plotësuar kriteret e, deri në nivel të marrëdhënieve shumë të mira me vete KKRR, i cili dha mbështetjen e tij shumë të rëndësishme me sugjerimet dhe orientimet përkatëse, për përmbushjen me sukses të këtij procesi, e deri në vendimmarrjen përkatëse, që ka shkuar në favor të zgjidhjes së duhur të çështjes.

Një moment tjetër kyç i bashkëpunimit, dhe punës së vetë ERRU, ka të bëjë me procesin e vendosjes së tarifave, si një nga çështjet më me rëndësi për vetë operatorët, e cila i mundëson ato, që të sigurojnë qëndrueshmërinë financiare të shërbimit të tyre. Ai përmend që për vitin që vjen mendojnë të paraqesin një propozim për rritje tarife pranë ERRU. Për këtë arsye, dhe me qëllimin, që t’i paraprijnë veprimeve, duke synuar që në fund të arrihet rezultati më i mirë, ato kanë hyrë që tani në marrëdhënie me rregullatorin, përse i përket të gjithë procesit, dhe kërkesave që dikton rregullatori, për një

rast të tillë. Ato janë në kontakt të vazhdueshëm me ERRU në këtë drejtim. Nga ana tjetër, ai pohon që ERRU mbështet inisiativat, që orientohen drejt qëndrueshmërisë financiare të shoqërisë, aq më tepër që Operatori i Durrësit, është duke ndërmarrë investime të medha, me qëllim përmirësimin e gjendjes së rrjetit, dhe të shërbimit. Tarifa sipas tyre, do të merret në konsideratë që të jetë e përballueshme për konsumatorët.

Më tej ai vijon të pohojë, që ERRU na ka caktuar disa targeta, ku ato të fokusohen në punën e tyre si kosto, përmirësimi i eficiencës, etj, duke i paraprirë në fund të fundit vetë procesit të rishikimit të tarifës, ku rritja e pritshme e tarifës, të mos jetë thjeshtë *'lekë me shumë'*, për të mbuluar keqmenaxhimin, por edhe për *'përmirësimin e shërbimit'*, c'ka ka të bëjë me pritshmërinë prej kohësh të konsumatorit, kundrejt ofruesit të këtij shërbimi.

Ai bën një përmbledhje të situatës objektive *'jo të favorshme'*, me të cilën ujësjellesi i Durrësit ushtron aktivitetin e tij, pasi ai karakterizohet nga disa specifika jo të favorshme, siç është një rrjet i amortizuar, shpenzime operative shumë të larta, etj. Vetë fakti që ka një linjë transmetimi rreth 40 km, tregon vështirësitë që lidhen më së shumti me kostot, me të cilët ofrohet ky shërbim. Të gjitha këto kosto, kërkojnë të mbulohen, por duke mbajtur kurdoherë në konsideratë, edhe mundësitë e popullatës për të paguar këtë shërbim. Gjithnjë, në kuadër të tarifës së re të pritshme, ato do të ndërmarrin një fushatë sensibilizuese me popullatën, për rritjen e pritshme të tarifës. Kjo do të shoqërohet me seancën dëgjimore, që do të bëhet si kërkesë e metodologjie se tarifave, të vendosur nga KKRR. Lidhur me çështjen e konsumatorit, ai vijon më tej duke thënë, që këtë muaj ato po vazhdojnë me tej, me aplikimin e kontratës së konsumatorit, të ardhur nga ERRU. Në vlerësimin e tij, kontrata është *'mjaft e mirë'*, duke patur të gjithë komponentët e nevojshëm, për të qenë një kontratë tipike në llojin e vet. Kjo kontratë është një dokument, që deri tani ka munguar në të gjithë ujësjellësit e Shqipërisë. Të paktën në qytetin e Durrësit, kontratat kanë qenë disa herë, edhe të njëanshme.

Ai pohon, që është e nevojshme rritja e cilësisë së të dhënave, dhe të informimit, që të bëhet një unifikim i raportimit të të dhënave. Çdo ujësjellës raporton sipas mënyrës së vet, dhe në fund nuk dihet, sa i saktë është ky lloj raportimi. Ndaj në këtë aspekt, ai gjykon që ERRU mund të vijojë të bëjë rolin e vet, drejt përmirësimit cilësor të këtij procesi.

- Në intervistën me *‘Z/Drejtoreshën e Shoqatës të Ujësjellës Kanalizimeve’*, ajo sjellë në vëmendje lidhjen e saj me Sektorin U.K, që përkon me një përvojë pune në Sektorin e U.K, për një periudhë afërsisht rreth dhjetë vite. Ajo ka punuar në vijimësi për Shoqatën e Ujësjellës Kanalizimeve. Për këtë interval të konsiderueshëm prezence në Sektorin U.K., ajo ka patur sigurisht marrëdhënie pune, si dhe ka një koncept të vetin për veprimtarinë dhe ecurinë e ERRU, të cilin ajo e sheh dhe e vlerëson në rritje pozitivisht. Ndërkohë sjell në vëmendje disa bashkëpunime, që dy institucionet kanë patur së bashku. Konkretisht, ndër bashkëpunimet e para që ajo kujton, është projekti për ‘trajnimin e anëtarëve të këshillave mbikqyrës të shoqërive të U.K në Shqipëri’. Sipas saj, ai ka qenë një trajnim që ndikon drejtëpërdrejtë në zhvillimin e kapaciteteve të anëtarëve të këtyre këshillave mbikqyrës, duke ndërgjegjësuar së pari anëtarët e këtyre këshillave, që ato të kuptojnë, se përse ato janë aty, dhe më tej të rrisin aftësitë e tyre në përmbushje të punës së tyre.

Ajo vë në dukje, që Shoqata ka patur një komunikim shumë të mirë me rregullatorin, i cili shprehet i qëndrueshëm, pozitiv në çdo nivel. Ato kanë qenë marrëdhënie pune të tilla, që gjithnjë i janë përgjigjur pozitivisht nevojave reciproke institucionale. Konkretisht, sa herë ato kanë patur nevojë, përherë kanë marrë përgjigjen, dhe gjithmonë kanë gjetur frymën e bashkëpunimit nga ERRU.

Ajo pohon, që ka patur një shkëmbim të vazhdueshëm informacioni mes dy institucioneve, dhe nuk mban mend një herë, që për një rast të vetëm, të ketë çaluar puna, në raport me ERRU. Në kuadër të bashkëpunimit institucional, ajo përmend faktin, që në mënyrë të vazhdueshme, ka qenë prezent përfaqësimi dhe aktivizimi i ERRU në aktivitetet e shoqatës, dhe ky

aktivizim ka qenë kurdoherë në pozita shumë të mira. Sidomos kjo është e spikatur në Konferencat Vjetore Kombëtare për Sektorin U.K., që Shoqata organizon. Shoqata gjithmonë i ka dhënë një rol të veçantë pjesëmarrjes së ERRU në këtë ngjarje shumë të rëndësishme për Sektorin, p.sh ka patur një Sesion të veçantë me ERRU, ku janë diskutuar të gjitha çështjet midis ‘Rregullatorit’, ‘Sektorit’ dhe ‘Shoqërive U.K.’.

Në të njëjtin nivel përmend ajo, ka qenë, dhe ka ndodhur, edhe me pjesëmarrjen e tyre në aktivitetet e organizuara nga ERRU, p.sh në seminare të ndryshme, apo në prezantimin e ‘raportit të performances’, së fundmi.

Ajo sjell në vëmendje, vazhdimin e mëtejshëm të pritshëm konkret me ERRU, që lidhet me përmirësimin e menaxhimit të shoqërive U.K.. Konkretisht, duhet të vazhdojë puna e përbashket, për çertifikimin e operatorëve në sektor.

Po në vijim të pozicionimit, dhe të punës konkrete të ERRU, për çështjen e konsumatorit, të cilin rregullatori e ka të bazuar në ligjin e vetë funksionues, por edhe në vizionin dhe misionin e tij, ajo vlerëson Kontratën me konsumatorin, si një nga punët cilësore të realizuara nga rregullatori, për një “normalizim” dhe “rregullim” të marrëdhënies operator-konsumator. Ajo pohon, që ky produkt, ka qenë një nga gjërat më të mira të ndërmarra. Vetë Shoqata ka dhënë dhe komentet, dhe mendimet e veta, me draftin e kontratës në kohën e hartimit, dhe të diskutimit të saj.

Një tjetër produkt i mirë i ERRU, që lidhet po me mbështetjen e çështjes së konsumatorit, ajo kujton projektin ‘Perceptimi Konsumatoreve për Shërbimin U.K.’, si një iniciative, e cila duhet të përsëritet prapë pas disa vitesh.

- Në intervistën me ‘*Drejtoreshën e Kompanisë Private ValueAdd*’, një kompani me shumë eksperiencë brenda vendit dhe ndërkombetare, dhe shumë aktive në tregun e konsulencës, për fushën e Ujësjellës dhe Kanalizimeve në Shqipëri, ajo sjell në vëmendje një eksperiencë të gjatë dhe të suksesshme pune me ERRU në vite. Ajo kujton, që e ka njohur ERRU që në vitin 2000, ku ato kanë patur

projektet e para me këtë institucion. Ajo sjell ne vemendje, qe atehere ERRU ka qene teresisht inekzistent si institucion, dhe për një periudhe rreth gjashtë vjecare, ka patur një stanjacion të këtij institucioni. Më tej ajo vazhdon, që të gjithë donatorët dhe grupet e interesit patën një ngrirje të bashkëpunimit të tyre me këtë institucion. Më pas, ka patur një revolucion në këtë institucion, si përsa i përket lidhshimit, ashtu edhe me kapacitetet e brendshme të vetë institucionit, që përkon me fillimvitet 2007.

Në këtë periudhë dhe më pas, ka nisur puna sipas saj, nga ana e vet e ERRU për të vënë bazat e një rruge të mirëfilltë, dhe u punua në drejtim të përcaktimit të ‘vizionit’ dhe ‘misionit’ të këtij Institucioni, dy elementet orientues kryc , për të ardhmen e ERRU. Në këtë kuader, ajo pohon që ka patur një suport në formë të ‘asistencës teknike’, nga ana e GIZ gjermane për këtë institucion, që ka qenë një ndihmë e madhe për organizatën. Më tutje, ajo përmend që hap pas hapi, ERRU vazhdoi me implementimin e detyrave kryesore, për të cilin rregullatori është i mandatuar.

Ajo vlerëson ndër të tjera, disa aspekte që ka karakterizuar punën e rregullatorit. Konkretisht, finalizimi i Metodologjise së re të tarifës, ka qenë një risi, përsa i përket një prej çështjeve më të rëndësishme në Sektor, siç është përcaktimi i tarifës, burimi kryesor i financimit për shoqëritë U.K..

Më tej ajo vlerëson punën që është bërë nga institucioni, lidhur me licensimin, që gjen shprehje në ‘kriteret; e reja të licensimit, si dhe vonë me ‘kushtet e licensimit’, të miratuara nga KKRR.

Çështja konsumatore është një tematikë kyç që trajton rregullatori - shprehet ajo . Ajo gjithashtu pohon që ka patur edhe bashkëpunim konkret me ERRU për këtë çështje, drejt qëllimit të ERRU për të maksimalizuar përpjekjet, për një mbështetje sa më të mirë për popullatën, që përfiton shërbimin e U.K.. Duke vlerësuar këtë bashkëpunim konkret si të frytshëm me ERRU, ajo sjell në vëmendje që projekti u ndërmor edhe në bashkëpunim me UNDP, dhe punimi konsistonte në ‘Shërbimin ndaj Konsumatorit’ nga ana e operatorëve. Kjo ishte vetëm faza e parë e bashkëpunimit. ERRU synon që kjo inisiativë të perfundojë,



me bërjen e një Manuali, që do të përdoret nga të gjithë operatorët, për të patur një marrëdhënie sa më efektive me konsumatorët e tyre.

Një tjetër aspekt i bashkëpunimit me ERRU, ka qenë edhe hartimi i ‘Strategjisë së Sektorit U.K.’, ku ERRU mban një rol lider, në të gjitha konsultimet që janë bërë për këtë çështje.

Prej kohësh, ajo pohon që ERRU ka filluar të funksionojë siç duhet, dhe të ushtrojë rolin e vetë si një aktor kyç, në mbrojtjen e interesave të operatorëve dhe të publikut të gjerë dhe më tej, në Sektorin U.K.

Në raport me konsumatorin, dhe mbrojtjen që rregullatori i bën atij, ajo e shikon qartazi në ‘Kontratën’ mes konsumatorit dhe operatorit, të nxjerrë nga ERRU. Nuk mund të vazhdohet më me ato librezat e vjetra, apo kontratat që kanë qenë dikur- thekson ajo. Duhej një Vizion i ri, që është reflektuar në një masë të mjaftueshme tek kontrata e re.

Ajo gjithashtu përmend, që lidhur me ecurinë e ERRU, kujton edhe qëndrime të shprehura nga institucione të huaja, në Kosovë, Mal të Zi etj, të cilët e shohin ERRU, si një organizatë në zhvillim, që rrit gjithnjë performancën e vet.

Gjithashtu, ajo vlerëson edhe marrëdhëniet e ERRU me institucione të huaja homologe dhe jo vetëm, si një tregues të hapjes, aq të nevojshme dhe të munguar, vetëm disa vite përpara tek ky institucion. Ajo tregon që ERRU ka patur një bashkëpunim, apo shkëmbime eksperiencash me shumë organizata të tjera në Europë, si Autoriteti Rregulator i Ujit dhe Mbetjeve në Portugali, ZRRUM në Kosovë, Komisioni i Ujit në Bullgari, etj, por edhe përtej kontinentit.

Ajo çka vlen të përmendet, - tregon ajo - është që edhe me ndryshimet politike, dhe qeveritare që kanë ndodhur, ERRU vazhdon të kryejë një rol shumë të rëndësishëm sektorial, duke monitoruar punën e përditshme të operatorëve, me qëllim që të arrihen rezultate të mëtijshme pozitive.

### 7.1.2 Intervista të zhvilluara me përfaqësues të ERRU

- Intervistë me një nga ‘Komisioneret, apo Anëtar i Komisionit Kombëtar Rregullator të Ujit’.

Komisioneri i intervistuar, si një nga Komisionerët që ka ushtruar dy mandatet, të cilët lejohen sipas ligjit, ka një eksperiencë që shtrihet në kohë, dhe kap dy “periudhat” e zhvillimit të këtij Institucioni: “përpara” dhe “gjatë forcimit institucional”.

Ai rrëfen që për ERRU ka shumë rëndësi ‘vendosja e rregullave’, ku si hap i parë ka qenë, përcaktimi i ‘vizionit’ dhe ‘misionit’, që tashmë organizata i ka të definuara. ERRU ka përcaktuar qartë ‘vizionin’ dhe ‘rrugën strategjike’ të saj. Mbi bazë të tyre, janë përcakuar ‘rregullat’, ku duhet të ecet.

Sipas tij, vlen të përmendet që ka një ligj, mbi të cilin duhet të jenë referencat qartazi. Ai pohon që për të parë performancën e ERRU vetë, si dhe të Sektorit U.K., një moment i veçantë dhe shumë domethënës, është Raporti Vjetor i ERRU, për Qeverinë dhe Kuvendin. Tek ky raport, jepen objektivat institucionale, dhe sektoriale, dhe si ka ecur kjo performancë. Lidhur me objektivat, më e arrira dhe një sfidë e vazhdueshme, mbetet për Rregullatorin ‘mbrojtja e konsumatorit’.

Ai sjell ndër mend, që për çështjen e licensimit, ERRU ka bërë një hap shumë të madh, duke bërë të mundur liçensimin e 90% të ofrueseve të shërbimit, në të gjithë ofruesit në shkallë vendi.

ERRU po punon për zonat e pambuluara, apo shprehur më mirë për ato komuna, të cilat nuk përfshihen në juridiksionin e shoqërive U.K.. Pra sipas Komisionerit, mbeten objektiva dhe sfida përpara. Nga ana tjetër, vetë sektori U.K. ndodhet para një situatë tepër të komplikuar, që karakterizohet me shumë vështirësi, siç është menaxhimi në sektor. Pavarësisht kësaj situatë tepër të vështirë në sektor, ERRU ka patur një zhvillim të dallueshëm, dhe është bërë definitivisht një faktor kyç i Sektorit. Kjo është aritur nëpërmjet hapjes së vetë ERRU me operatorët,

ashtu dhe me intensitetin e punës, brenda vetë institucionit, me rritjen e kapaciteteve të stafit të ERRU.

Ai vijon idenë e tij, duke veçuar që pikësëpari, është plotësuar e gjithë struktura, sipas organikës së institucionit, të miratuar nga Kuvendi. Është vazhduar më tej, me kualifikime të brendshme dhe të jashtme. Ka patur mjaft organizime, që marrin formë, nëpërmjet zhvillimit të seminareve, pjesëmarrjes aktive të punonjësve të institucionit në aktivitete, brenda dhe jashtë vendit. Ai përmend që vetë ERRU, duhet të jetë më fleksibël në objektivat, dhe politikat e veta organizative, në mënyrë që të jetë në koherencë me zhvillimet dinamike në sektor. ERRU duhet të marrë një “formë”, që ti shkojë nga pas kësaj dinamike, ndërkohe që në të shkuarën, mund të kishte marrë disa masa të tjera më strikte. ERRU duhet të paraqitet më konistente, që ti ballafaqohet operatorëve me të gjithë fuqinë e ligjit. Ai vijon që ERRU ka patur ambicje shumë të larta, dhe duhej që të ishte paksa më realiste, me objektivat afatgjata, dhe të hiqte dorë nga kërkimi i Perfektes.

Ai pohon, që e gjithë puna institucionale e ERRU, është kryer mbi bazë të transparencës.

Në një retrospektivë që ai i bën këtij Institucioni, tregon që ERRU para gjashtë viteve, ka qenë një institucion hermetik i mbyllur, dhe s’bëhej fjalë për transparencë, apo hapje të tij, ndaj të tretëve.

Aktualisht ERRU shfaqet para një situatë komplet të kundert me të shkuarën, ku dominohet nga hapja, dhe transparenca institucionale, si dy nga elementët fundamentale të rregullatorëve kudo në botë. ERRU është në komunikim të vazhdueshëm, dhe ka hyrë në marrëdhënie me të gjithë faktorët në Sektorin U.K..

Ai shprehet që në vijim të përmiresimit të punës së Rregullatorit në të ardhmen, mbetet që të punohet më tepër, në drejtim të përforsimit të ‘pavarësisë’.

Lidhur me çështjen e vendimmarrjes në Rregullator, ai specifikon që vendimmarrja ka qenë efektive, për vetë faktin se asnjëherë pothuaj, nuk ka

patur reagime për vendimmarrje të ndryshme. P.sh vendimmarrje për tarifat, ku në këtë rast ke të bësh edhe me nivelin e jetesës së njerëzve, nuk ka patur reklamime mbi vendimmarrjet respektive.

- Intervistë me ‘Shefen e Sektorit Ekonomik dhe Monitorimit’ tek ERRU.

Ajo nis rrëfimin e vet, me fillimet e punës së rregullatorit, që korrespondon me vitin 1998. Për dy vjet rresht, rregullatori ka punuar për të krijuar bazën ligjore, dhe nënligjore.

Ndër punët e para dhe domethënëse, sipas saj kanë qenë, psh -) metodika për ‘vendosjen e tarifave’, -) ‘standartet e punës’ për Sektorin U.K, -) ‘kriteret’ e licensimit, etj.. Këto dokumenta shumë të ‘rëndësishme’ rregullative për Sektorin U.K., janë bërë me mbështetjen, edhe te organizmave ndërkombetare si USAID dhe B.B.. Atyre i’u desh që të aplikoheshin, me një shtrirje kohore në disa vite.

Me kalimin e kohës, doli domosdoshmëri përditësimi i tyre. Ajo sjell në vëmendje, që me ardhjen e GIZ, që korrespondon edhe me periudhën e forcimit institucional të ERRU, u bë e mundur edhe asistenca e duhur teknike, për të kaluar tashmë në një fazë tjetër, të rritjes cilësore të punës së Institucionit.

Më parë ERRU s’ka patur Vizion, dhe Mision të saj. Pikërisht, nisi puna me definimin e tyre, me qëllim që t’i hapej rruga, një orientimi strategjik të organizates. Vizioni dhe Misioni, shihen nga pikepamja politike, të cilat duhet të zbërthehen më tej, në kuptimin ekonomik. Në këtë mënyrë, u orientua puna drejt ‘Metodologjisë së Re të Tarifave’, duke vazhduar më tutje, me kriteret e reja të licensimit.

Ajo veçon punën e bërë me ‘Kodin e Ujit’, i cili përcaktonte nga pikepamja teknike, se ku duhej shkuar.

Posaçërisht është punuar, dhe vijon të punohet fuqishëm, në zbatim të mandatit rregullator dhe të Misionit, në drejtimet që çojnë drejt mbrojtjes së konsumatorit.

Lidhur me futjen në fuqi dhe aplikimin e metodologjisë së re të tarifave, ajo si personi përgjegjës, nisur edhe nga pozicioni specifik që ka në organizatë, vë në dukje që ndryshimet thelbësore që ndodhen me metodologjinë e re të tarifave, lidhen kryesisht së pari që -) tarifa vendoset e lidhur me përmirësimin e shërbimit, -) tarifa do të vendosej vetëm atëherë, nëse shoqëria arrin disa objektiva kryesore, të përcaktuara nga rregullatori, si dhe -) vlerësohet puna e shoqërisë, si dhe raporti me konsumatorin. Veçanërisht është e vlerësueshme, fakti i ecurisë së shoqërisë, lidhur me performancën në menaxhim, dhe kundrejt marrëdhënies me konsumatorin. Vlen të theksohet sipas saj, që keto dy vjet që është zbatuar metodologjia, ato janë në rrugë të mirë. Vetë metodologjia është bashkëkohore, por që sigurisht në të ardhmen, në varësi të kushteve mund të përditësohet më tej.

Ajo cilëson që të gjithë shoqëritë duhet të kuptojnë që janë të monitorueshëm nga një institucion.

Në një retrospektivë të saj me të shkuaren e ERRU, ajo kujton që situata para 2008, paraqitej me disa raporte të nxjerra nga ERRU, por që nuk i përgjigjej cilësisë dhe ecurisë reale të Sektorit U.K.. Raportet e para të performancës në vitet 2010 dhe 2011, ku ky i fundit që u publikua, i shërbeu më së miri shoqërive U.K., pasi ato nisën të shihnin vehten, ku ishin në raport me të tjerët, të dallonin ‘*praktikat më të mira*’ në Sektorin U.K., ku evidentohesh kush ishin shoqëritë me ‘*performancë më të mirë*’ në Sektor. Shoqëritë arrijnë të përcaktojnë, ç’ duhet të bëjnë, që të jenë si shoqet e veta. Nga ana tjetër sipas saj, të gjithë aktorët gjejnë informacion adekuat, për shoqëritë dhe Sektorin U.K., në raportet e ERRU, si pushteti vendor, etj..

Edhe Raportet Vjetore që dërgohen në Kuvend, dhe në Këshillin e Ministrave, japin një informacion më cilësor në krahasim me të kaluarën, me shumë informacion brenda koncizitetit racional. Gjithashtu ajo vlerëson edhe punën që është bërë për rritjen e kapaciteteve brenda institucionit. Konkretisht, më përpara nuk ka patur një person, që mbulonte ‘*performancën*’ e operatorëve, ndërsa tashmë është një punonjës aktiv në strukturë, dhe përveç kësaj, ka më shumë facilitete, pasi organizata ka avancuar shumë, edhe në drejtim të ‘*teknologjisë së*

*informacionit*’, duke instaluar një rrjet bashkëkohor, bashkë me një server të mjaftueshëm, që do të shërbejë për mbledhjen e të dhënave direkt nga shoqëritë U.K...

- Intervistë me një ‘*Specialiste të Sektorit Juridik*’ të ERRU,

Në intervistën e saj, ajo shprehet në përgjithësi, lidhur me punën dhe performancën institucionale të ERRU, që institucioni në vitet e fundit ka bërë përpertime të dukshme në raport me vehten, dhe Sektorin U.K.. ERRU ende nuk ka arritur kulmin e performancës së tij, pasi akoma ka energji, që mund t’i shfrytëzojë.

Ajo pohon, që është arrirë një shërbim më i dukshëm, që marrin aktualisht konsumatorët, dhe në këtë aspekt, rregullatori ka në dorë një masë të konsiderueshme, në përmirësimin e këtij shërbimi.

Ajo tregon që me vehten, ERRU ka ecur shumë mirë. Është bërë mbrojtja e Raportit Vjetor në Kuvend, ç’ka shpreh një seriozitet në punën e këtij institucioni.

Në drejtim të rritjes së kapaciteteve, ajo cilëson që punonjësit janë pjesëmarrës në shumë aktivitete, trajnohen dhe ajo vetë është e kenaqur në aspekt të trajnimeve, dhe pjesëmarrjes në aktivitete të ndryshme të organizuara nga ERRU, apo edhe institucione të ndryshme.

Ndërkohë që vijon në opinionin e saj, që organizata ka akoma shume sfida të tjera, që shprehen në objektiva, dhe që ERRU duhet t’i reflektojë në punën e saj, për të ardhmen.

Lidhur me strategjinë dhe realizueshmërinë e saj, ajo cilëson se objektivat që janë vendosur nga institucioni, janë arritur. Gjithsesi ajo pohon, që mund të bëhet akoma edhe më shumë, sidomos në raport me të tretët. Ajo vetë shprehet, që është për rregullator të fortë, më mirë një rregullator “luan’ se një rregullator “tigër prej letre”.

Lidhur me çështjen e vendimmarrjes, ajo pohon që vendimmarrja ka qenë relevante, dhe ka shkuar, dhe është kuptuar nga çdo specialist.

Ndër veçantitë e punës së mirë të kësaj organizate, ajo veçon punën e bazuar në grupet e punës, të cilat kanë qenë shumë efektive. Ato kanë mbushur goxha boshllëqe, dhe kanë qenë komplementar të menaxhimit. Praktikat me grupet e punës kanë qenë të tilla, që ato janë ngritur, duke përfshirë staf dhe komisionerë. Rezultatet nga grupet e punës, kanë sjellë gjithmonë gjëra të reja, si produkt. Kështu, shumë detyra që janë bërë për herë të parë, apo për herë të parë, mire, janë bërë nëpërmjet grupeve të punës.

## KAPITULLI IV – KONKLUZIONE DHE REKOMANDIME

### 8. Gjetje dhe Rekomandime

➡ Ecuria institucionale e ERRU, shfaqet në përgjithësi si një zhvillim, që shtrihet në dy periudha kohore, afërsisht përpara dhe pas viteve 2005. Kjo ecuri ka dy panorama të ndryshme, në aspekt të zhvillimit dhe të performancës, që rezulton si një performancë e dobët, në fazën e ngritjes dhe ndërtimit të institucionit, apo si fazë e parë. Në këtë kohë institucioni shfaqet shumë i mbyllur, dhe në mungesë transparence, si dhe një shfaqje dhe performancë komplet e kundërt, me periudhën e dytë. Në këtë periudhë, ERRU është nën një transformim rrënjësor dhe cilësor, e cila evidentohet që nga ndryshimet përkatëse ligjore, në ligjin bazë funksionues të institucionit nr.8102, nëasistencë teknike të huaj me mbështetjen e GTZ gjermane, futjen dhe avancimin e këtij institucioni në projektin për *‘forcimin institucional’*, dhe deri në aspekte shumë domethënëse të arritjeve institucionale, që vijnë deri në ditët tona.

➡ ERRU duhet të vazhdojë më tej, me fazën përmbyllëse të forcimit institucional, dhe ngritjes së kapaciteteve të duhura që i nevojiten organizatës, për të arritur objektivat e veta;



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ Tendenca e përgjithshme e ecurisë institucionale të ERRU, paraqet një rritje të theksuar positive, sidomos pesëvjeçarin e fundit, dhe ky trend, vijon po me trend rritës edhe ditët e sotme. ERRU në saj të rritjes së vijueshme të punës dhe forcimit institucional, ka arritur që të zërë vendin që i takon në Sektorin U.K., si një nga aktoret kyç të tij. Mund të thuhet që ERRU, është në ushtrim thuajse të plotë të mandatit të tij rregullator, dhe realisht është në kuotat e një “Gjykate të Ujit” të Sektorit.</p> | <p>➤ Organizata duhet të përmbyllë edhe funksionet ligjore të mbetura, të porealizuara, si efekt i zhvillimit, dhe stadi, në të cilën është ecuria institucionale. Kjo duhet të nisë së pari, me ndryshime ligjore, theksi i të cilave duhet të orientohet së pari, drejt administrimit të plotë të burimeve financiare, krijimit të “piramidës” së plotë të masave dhe ndëshkimeve, ndryshime strukturore, dhe administrative, rritjes së numrit të punonjësve, etj;</p> |
| <p>➤ Zhvillimi dhe forcimi institucional i ERRU, është shoqëruar me rritjen dhe forcimin e kapaciteteve të saj. Kjo vërehet, që nga personeli i rekrutuar në bazë kriteresh, zhvillimi i tij, dhe plotësimi i të gjithë strukturës, sipas organigramës së institucionit, që është aprovuar në Kuvend.</p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>➤ Por ç’ka mbetet çështje e mprehtë, është zhvillimi i qëndrueshëm i burimeve njerëzore, krijimit dhe zhvillimit të një kulture të aftë për të ‘bërë gjërat’, si dhe avancimi i mëtejshëm ‘<i>teknologjik</i>’;</p>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>➤ ERRU ka patur në fokus, dhe faktivisht ka të zhvilluar, dy nga aspektet më të rëndësishme të mirëfunksionimit rregullator, sic janë a) transparenca b) bashkëpunimi dhe hapja, kundrejt të gjithë grupeve të interesit në Sektor, dhe mqë gjerë. Evidentohet lehtë, që e gjithë veprimtaria e institucionit është plotësisht e hapur, për të gjithë</p>                                                                                                                                                                        | <p>➤ Organizata duhet të ruajë, dhe të zhvillojë më tej standartet, që lidhen me transparencën, dhe bashkëpunimin me të tjerët. Në këto aspekte ai duhet, të shkojë përpara me përditësimet, dhe zhvillimin e faqes zyrtare të internetit; me botimet në fletoren zyrtare, të vendimmarrjes të KKRR. Gjithashtu ERRU duhet të</p>                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>publikun, dhe të gjithë të interesuarit. Gjithkush mund të informohet në kohë dhe gjerësisht, rreth aktivitetit të rregullatorit, si dhe mund t'i drejtohet vetë institucionit. Nga ana tjetër, ERRU është në koordinim dhe bashkëpunim, me të gjithë aktorët në Sektor, dhe jo vetëm brenda tij, por edhe me institucione të tjera, të cilet kanë lidhje të tërthorta me Sektorin U.K. Institucioni është në kontakte me zhvillimet relevante, për çështjen e 'industrisë së ujit', brenda dhe jashtë vendit.</p>   | <p>ngrejë në një stad të ri, marrëdhëniet me të gjithë aktorët dhe të interesuarit e sektorit U.K, me qëllim të përmirësimit të punës së tij, si dhe të përmirësimit të punës së Sektorit. Nga ana tjetër duhet të fuqizohet më tej, lidhja dhe bashkëpunimi ndërkombëtar, në nivel 'bi' dhe 'multilateral'.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>➡ ERRU është në një marrëdhënie të vazhdueshme bashkëpunimi, me të gjithë ofruesit e shërbimit në Sektorin U.K.. Rregullatori ka shkuar deri në qelizë të tyre. Qasja e rregullatorit ndaj operatorëve, është plotësisht bashkëpunuese në përgjithësi, por rregullatori është i kujdesshëm, që krahas punës për të siguruar qëndrueshmërinë financiare të operatorëve, ai i nxit përherë ato, për të përmirësuar cilësinë e shërbimit. Operatorët tashmë e kanë të qartë, që ka një institucion, që i monitoron.</p> | <p>➡ Duhet të ndryshojë cilësisht afërsia fizike, dhe bashkëpunimi në terren i ERRU me operatorët. Operatorët kanë një nevojë të domosdoshme, dhe të përhershme, për asistencë të çdo natyre, dhe veçanërisht për çështjet rregullatore. Në këtë aspekt rregullatori duhet të jetë më pranë fizikisht operatorëve, duke siguruar kontaktin e nevojshëm të kërkuar, me qëllim që çështja rregullatore, të arrihet më së shumti, me anë të bashkëpunimit.</p> <p>Nuk duhet të harrohet në asnjë rast, që në funksion të realizimit të detyrës së rregullatorit, për të bërë hetime tek operatorët, kontakti direkt me operatorët, duhet të jetë më</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>i shpeshtë, dhe cilësor.</p> <p>Sigurisht që për të plotësuar të gjitha detyrat, si më sipër, është i nevojshem ndryshimi i strukturës, ku duhet të rritet numri i punonjësve, me qëllim që të jenë mundësite objektive institucionale, për të arritur këtë objektiv</p>                                                                                                                                                                  |
| <p>➤ ERRU duke qenë një aktor kryesor në Sektor, është i pranishëm në të gjithë veprimtarinë e këtij Sektori. Ai zhvillon marrëdhënie bilaterale me të gjithë aktorët, por gjithashtu edhe multilaterale, ku kërkohet pjesëmarrje e gjerë e aktorëve, në çështje të ndryshme në Sektor. Ai është prezent në të gjitha tavolinat e punës sektoriale, si dhe është i përfshirë në shumë grupe pune sektoriale. Ai është gjithnjë aktiv, në të gjithë dokumentat sektoriale, nëpërmjet dhënies së mendimeve, dhe rekomandimeve të tij.</p> | <p>➤ Në këtë çështje, kërkohet ruajtja dhe zhvillimi më cilësor i këtyre marrëdhënieve, pasi çdo përmirësim i tyre, sjell një ndryshim pozitiv, në vetë performancën institucionale të ERRU.</p> <p>Ndërsa duhet që shkalla e përfaqësimit të ERRU, në aktivitetet, dhe tavolinat sektoriale, të ketë një shkallë më të gjerë përfaqësimi, duke aktivizuar specialistët e organizatës, në varësi të pozicionit, dhe ekspertizës së tyre.</p> |
| <p>➤ ERRU është një aktor shumë i rëndësishëm, mjaft aktiv, dhe bashkëpunues me të gjithë donatorët, dhe investitorët në Sektorin U.K.. Investitorët shohin tek rregullatori, një bashkëpunëtor serioz dhe të predispozuar, për të dhënë maksimumin në ecurinë sa më mirë, të investimeve. Gjithashtu, ato shohin tek ERRU, një ‘burim</p>                                                                                                                                                                                              | <p>➤ Mbetet një detyrë akute e rregullatorit, që të përmirësojë sasinë dhe cilësinë e informacionit, për të gjithë të interesuarit e këtij sektori. Rregullatori duhet të çojë në një stad më të lartë cilësor, të gjithë dokumentat rregullatore, dhe nga ana tjetër, duhet të pasurojë më shumë sasinë e informacionit, nëpërmjet rritjes dhe</p>                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>informacioni</i>’ shumë ‘<i>serioz</i>’, lidhur me ‘<i>performancën</i>’ e operatorëve dhe të sektorit.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>zhvillimit të studimeve që do të shërbejnë drejt standarteve të reja, apo edhe të përmirësimit të vetë punëve të tij.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>➔ Si pasojë e përmirësimit institucional, dhe të vetë performancës së punës së tij, ERRU shkoi deri në nivelin e politikëbërjes. ERRU siguron tashmë një informacion shumë cilësor raportues, së bashku me këndvështrimin e saj për Sektorin, të shoqëruar me rekomandimet përkatëse për përmirësime, për Qeverinë dhe Kuvendin, duke siguruar gjithashtu, pranimin e punës së tij, nga këto institucione. Me zhvillimet e fundit, ERRU duhet të raportojë edhe në Komisionin e Industrisë të Parlamentit, mbi ecurinë vjetore të punës së tij.</p> | <p>➔ Kërkohet që së pari të ruhet standarti i përdorur deri tani, dhe së dyti të shikohen mundësi për përmirësime në drejtim të cilësisë së informacionit, dhe të rekomandimeve që priten nga Rregullatori, për institucionet kryesore kushtetuese të vendit;</p>                                                                                                                                                                  |
| <p>➔ ERRU rezulton që ka një Vizion, dhe Mision të përcaktuar qartë. Përcaktimi i tyre ka ardhur, si rrjedhojë e një pune, që është bazuar në historikun e punës së institucionit; të legjislacionit në fuqi që ka patur ndryshime në kohe, i cili ka diktuar kornizën e ushtrimit të veprimtarisë së paketës rregullatore; strategjive sektoriale për sektorin U.K.; dhe veçanërisht sfidave të kohës, ku roli rregullator është një domosdoshmëri në</p>                                                                                             | <p>➔ Sikundër dihet në përgjithësi, edhe në rastin konkret, rregullatori duhet të jetë i fokusuar në ndryshimet që ndodhin në mjedisin e jashtëm, dhe të brendshqëm të organizatës, me qëllim që të jetë vigjilenca e duhur që cdo ndryshim të mundshëm, që mund të ndikojë tek organizata, të mund të reflektohet në deklaratat e Vizionit, dhe të Misionit, duke ndryshuar në kohë edhe objektivat strategjike rregullatore;</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kushtet, në të cilat operon ky Sektor. ERRU është një aktor kryesor në Sektorin e U.K., dhe si i tillë ai e ka të qartë pozicionimin e tij, dhe është visionar, për rrugën ku duhet të ecë organizata. Misioni, dhe Vizioni i tij, mbështeten qëndrueshëm në dy kolona fundamentale të punës kryesore të tij, siç janë Konsumatori, ofrojnë shërbimin e ujësjellës kanalizimeve. Ky binom përbën dhe aksin, rreth së cilit përqëndrohet aktiviteti strategjik i ERRU.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>➡ ERRU në vijim të zbërthimit të mëtejshëm strategjik të punës së tij, ka mirëpërcaktuar objektiva strategjike, të cilat janë objekt i një pune të vazhdueshme, me qëllim realizimin e tyre, ç'ka përbën edhe sfidën kryesore menaxheriale të organizatës. Objektivat e organizatës janë të shoqëruar me strategjitë përkatëse, me qëllim që të ketë një rrugë të qartë, e cila duhet të ndiqet, që objektivat strategjike të jenë, të arritshme. Përcaktimi i objektivave ka ardhur natyrshëm, nga trajtimi i Misionit të organizatës. Nga Misioni, kanë rrjedhur objektivat, të cilat bëhen objekt për tu përmbushur! Nisur nga eksperiencia e vetë ERRU nga njëra anë dhe duke u bazuar në paketën rregullatore në përgjithësi, me</p> | <p>➡ Sfida mbetet në ndjekjen dhe monitorimin e ecurisë së objektivave, dhe në rastin kur është e nevojshme, duhet bërë edhe ndryshimi i tyre, duke bërë të mundur që organizata gjithnjë të jetë në gjendje, që të ruajë rolin e vet rregullator me standarte në industrinë e ujit;</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>‘praktikat më të mira’</i> të saj ndërkombëtare, janë përcaktuar edhe rrugët, që të çojnë drejt realizimit të objektivave.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>➔ Objektivat e përcaktuara, paraqesin objektivitet dhe koherencë, pasi ato janë rrjedhojë e analizës së mjedisit të Industrisë së Ujit; të bazës ligjore të sektorit, të bazës ligjore mbi të cilin ushtron aktivitetin e tij ERRU; situatës sociale dhe ekonomike në këtë industri, si dhe asaj politike; shkallën e zhvillimit teknologjik në Sektor, si ‘praktikave më të mira’ ndërkombëtare rregullatore dhe sigurisht, ‘mjedisit të brendshëm’ të institucionit. Objektivat e vendosura, paraqesin sfida të arritshme, duke i’u referuar zhvillimit dhe ecurisë së Sektorit U.K, ecurisë institucionale të ERRU, si dhe duke mbështetur nismat politike sektoriale të qeverisë.</p> | <p>➔ Në çdo rast, objektivat nga të qenit cilësore, duhet të konvertohen në sasiore, të qenurit të matshëm, duke bërë të mundshëm, që ato të maten, për të kuptuar në performancën strategjike aktuale, si dhe për mundësuar korrigjimet e mundshme;</p>                                                                                      |
| <p>➔ ERRU ka patur një përmirësim cilësor të punës së vet, gjë që identifikohet qartësisht nga dokumentacioni institucional. Veçanërisht performanca e mirë bie në sy, nga drejtimet thelbësore, të punës së tij: 1) ‘Metodologjia’ e Re e Tarifës, 2) ‘Licensimi’, 3) ‘Standarte’ të ‘punës’. Metodologjia e Re e Tarifës është një produkt</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>➔ Gjithnjë dhe në vazhdim kërkohet që me rritjen e kapaciteteve të institucionit, me forcimin institucional të tij, si dhe në një fazë afatmesme, ku do të mund të bëhet i mundur ndryshimi i strukturës, dhe do të rritet ‘numri’ i punonjësve, të përmirësohen proceset e punës të organizatës. Në këtë mënyrë sigurohet përmirësimi</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>bashkëkohor, dhe kjo i ofrohet Sektorit U.K. si një qasje relevante, dhe koherente dhe me një ndikim, dhe mbështetje të plotë në aspektet sociale dhe ambientale. Ajo bazohet në tre aspekte: a) ‘<i>mbulimi</i>’ i kostos totale të operimit, b) përmirësimi i ‘<i>treguesëve të performancës</i>’, c) ‘<i>mbrojtja</i>’ e konsumatorit.</p> <p>‘<i>Licensa</i>’ është rikonceptuar, duke u trajtuar, si një e vetme, së bashku me ‘<i>kushtet e licensimit</i>’, ku këto të fundit gjithashtu janë riparë, dhe definuar me zhvillimet sektoriale, dhe të ecurisë aktuale të operatorëve. Gjithashtu janë përcaktuar ‘<i>kritere</i>’ të reja të licensimit.</p> <p>Standartet e punës kanë gjetur materjalizim tek Kodi i Ujit, ku ERRU tashmë është në fazën e implementimit të saj.</p> | <p>cilësor i mbështetjes për konsumatorët, duke arritur në fund në arritjen e objektivave respektive, të përditësuar, të organizatës.</p> <p>Metodologjia duhet të shikohet në dinamikë, në kohë, dhe të jetë objekt diskutimi, për ndryshime të mundshme.</p> <p>Gjithashtu ‘<i>kushtet e licensimit</i>’, duhet të jenë subjekt i përshtatjes në kohë, si rrjedhojë e zhvillimeve në Sektor, si dhe të vetë rregullatorit. Ndërkohë duhet menduar, dhe të kalohet në një zgjidhje përfundimtare, lidhur me caktimin e ‘<i>kritereve të licensimit</i>’. Këto nuk mund të përcaktohen më me VKM, por duhet të jenë produkt i KKRR.</p> |
| <p>➡ ERRU ka të konsoliduar qëndrimin, dhe rolin e saj, si një organizatë, që mbështet dhe mbron konsumatorin. Qasja e tij bazohet në përmbushjen e Vizionit, në zbatim të Ligjit të tij funksional, i cili e ka të mirëpërcaktuar këtë funksion kollone të rregullatorit; si dhe të gjithë praktikave të institucioneve të tilla, të ngjashme, në botë. Pikërisht mbrojtja e konsumatorit, e bën rregullatorin një</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>➡ Në këtë aspekt ERRU duhet të ruajë standartet e arritura, por nga ana tjetër, së pari duhet të vazhdojë dhe të mbarojë ‘<i>Manualin e Shërbimit për Konsumatorët</i>’, faza e parë e të cilit ka përfunduar me sukses, me qëllim që operatorët tashmë, të kryejnë shërbimin e tyre ndaj konsumatorit me standarte; së dyti duhet të ndjekin dhe të sigurojnë futjen në fuqi të Kontratës mes Konsumatorit</p>                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>institucion unik në Sektorin U.K., pasi një aktivitet i tillë në industritë e utiliteteve, është funksion që parashikohet, vetëm në punën e rregullatorëve.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>dhe Operatorit, në të gjithë hapësirën e vendit; dhe së fundi duhet të vazhdojnë të zhvillojnë seancat dëgjimore, në rastet e përgatitjes, për vendosjen e tarifave.</p> <p>Sigurisht këto masa shoqërohen edhe me masa të tjera, si bashkëpunimi me aktorë të tjerë, që kanë detyrë institucionale çështjen konsumatore, apo edhe me organizata të tjera joqeveritare, që kanë në fokus çështjen e konsumtorit;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>➤ ERRU ka patur, dhe ka në dispozicion burimet e nevojshme financiare, për përmbushjen e Misionit dhe objektivave organizative. Objektivat e vendosura nga KKRR, dhe burimet organizative janë në një ndërlidhje të ngushtë, dhe të vijueshme, pasi secila varet nga tjetra, dhe vice-versa. Objektivat e vendosura, janë të shoqëruara nga një buxhet, i cili arrin të përmbush të gjitha funksionet, dhe proceset e nevojshme për t'i realizuar ato.</p> | <p>➤ Ndërkohë, me zhvillimin e kapaciteteve institucionale, dhe më gjerë, me përmirësimin në forcimin institucional, ERRU i del si detyrë, plotësimi, dhe zbatimi i të gjithë paketës rregullatore, që deri më sot ishte e pamundur për arsye objektive, si pasojë e vetë stadit të zhvillimit, ku ndodhet rregullatori me funksionimin e tij. Zbatimi i të gjithë mandatit të plotë rregullator, kërkon rishikimin e burimeve financiare, pikësëpari dhe jo vetëm, pasi kjo fazë e re, e evoluimit të institucionit, kërkon përmirësime strukturore, dhe cilësore ç'ka kërkon së pari revizionimin, hartimin dhe sigurimin e një buxheti që t'i përgjigjet këtyre ndryshimeve.</p> <p>Në këtë aspekt, duhet që këto ndryshime të shoqërohen</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>edhe me masa ligjore, të cilat do të bëjnë të mundur, që buxheti të administrohet i tëri, nga vetë institucioni. Nga ana tjetër, duhet të ketë zhvillime lidhur me përmirësime në burimet njerezore, dhe përmirësim i mëtejshëm i teknologjisë IT së organizatës;</p>                                                                                                                                   |
| <p>➤ Me përcaktimin e objektivave të saj, ERRU është munduar, dhe ka trajtuar në vijimësi të zbërthyer, sipas proceseve të punës, apo mbi bazë departamentesh me objektivat respektive. Këto objektiva me tej, zbërthehen deri në objektiva, të transformuara në punë individuale, për çdo punonjës. Përgjegjësit e departamenteve, janë mbikqyrësit e ecurisë së arritjes së objektivave individuale, dhe të departamenteve.</p> | <p>➤ Pavaresisht kësaj menyre, te realizimit te lidhjes se punonjesve me strategjine, duhet qe objektivat individuale, te monitorohen, dhe raportohen ne menyre me sistematike, dhe te jene qartesisht te vleresuara periodikisht. Këtu, duhet të marrë një rol, edhe trajtimi i kësaj çështje, nëpërmjet një analize analitike;</p>                                                                       |
| <p>➤ ERRU zhvillon takime të vazhdueshme, ku diskutohen çështje, që lidhen edhe me strategjinë, apo e thënë ndryshe, me ecurinë e arritjes së objektivave. Organizata ka një numër të kufizuar punonjësish, ç'ka e favorizon atë në kuptimin e trajtimit të disa çështjeve në të njëjtën kohë, pasi çështjet kanë më lehtësira në zhvillimet e tyre, dhe po ashtu, edhe në diskutimet për to. Zhvillohen</p>                      | <p>➤ Por në kuptim të efektivitetit nq zbatimin e strategjisq kqrkohet, dhe duhet të bëhet një trajtim më specifik, dhe profesional, lidhur me takimet për strategjinë. Për këtë çështje, duhet që organizata të jetë e ndarë në diskutimet dhe trajtimin e çështjeve veç njëra tjetrës, pra duke mënjeluar diskutimet mikse dhe duke u fokusuar në diskutime të posaçme, për çështje të veçanta. ERRU</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>takime mujore, për realizimin e detyrave të programuara në fillim të muajit, ku vendin kryesor e zë ecuria në realizimin e objektivave.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>duhet të kryejë takime periodike, të rregullura në kohë, lidhur me çështjet strategjike, dhe po në këtë mënyrë, duhet të zhvillojë takime për çështjet operacionale.</p>                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>➤ ERRU është një institucion qëndror, kolegjal, ku KKRR është trupa udhëheqëse e institucionit. Komisionerët, si vendimmarrësit, dhe drejtuesit e këtij institucioni, kanë shfaqur përgjegjësitë e tyre, edhe për çështjen e zbatimit të strategjisë. Kjo çëshje, ka dalë nga vetë KKRR, me qëllim rritjen e performancës strategjike organizative, duke përmbushur në këtë mënyrë Misionin e institucionit. Ata kanë qenë të përfshirë vetë drejtëpërdrejtë, edhe me detyra në këtë aspekt, si dhe kanë qenë persona përgjegjës në drejtimin e projekteve strategjike, që ka ndërmarrë organizata.</p> | <p>➤ Ky ekip, duhet të vazhdojë të funksionojë si grupi i menaxhimit, që duhet të menaxhojë të gjithë procesin e zbatimit të strategjisë. Në këtë rast duhet që ky grup pune, të përmirësojë aftësitë dhe të zbatojë të gjithë teknikat bashkëkohore, për të rritur performancën e tij, për të udhëhequr, drejtuar dhe për t'i dhënë shtytjen e duhur, të gjithë procesit të zbatimit të strategjisë.</p> |
| <p>➤ Si një nga ‘faktorët’ e rëndësishëm të zbatimit të strategjisë, siç është informacioni dhe rrjedhja e tij, ERRU është munduar që të sigurojë një rrjedhje optimale të informacionit, i cili shkon tek çdo punonjës, dhe kjo merr një rëndësi të veçantë, kur flitet për përçimin e vendimmarrjes të KKRR. Në këtë rast janë shfrytëzuar dy kanale komunikimi, njëra është përmes postës</p>                                                                                                                                                                                                           | <p>➤ Në këtë aspekt mund të bëhet me teper, duke i shtuar procesit të transmetimit të informacionit mbi vendimmarrjen, edhe procesin tjetër, të marrjes së feedback nga ana e punonjësve. Kjo siguron, që të gjithë e kanë marrë dhe kuptuar vendimmarrjen përkatëse të KKRR, dhe secili e konverton në detyrat e tij personale.</p>                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>elektronike, që vendimmarrja shkon normalisht tek çdo punonjës, për dijeni dhe zbatim, dhe e dyta nëpërmjet transmetimit direkt të vendimeve, tek përgjegjësit e departamenteve.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>➤ Objektivat e organizatës njihen nga punonjësit e ERRU. Të gjithë punonjësit, janë në ndjekje të tyre, sipas pozicioneve që ato mbajnë në organizatë, me qëllim përmbushjen e misionit. Ato gjenden kudo të paraqitura, dhe janë të shfaqura edhe në faqen zyrtare të internetit të organizatës. Nga ana tjetër, po kaq dukshëm janë paraqitur, edhe mënyrat se si duhet të arrihen objektivat e përcaktuara. Në rastin konkret të ERRU, ku stafi është profesionist, dhe në një numër të vogël, në një mënyrë, apo tjetër, të gjithë punonjësit janë të përfshirë në të gjithë çështjet, qoftë edhe lidhur me përmbushjen e objektivave.</p> | <p>➤ Sidoqoftë, gjërat janë në evolucion, çështjet rregullatore janë të komplikuara, dhe me rritjen e performancës organizative të rregullatorit, rriten edhe kërkesat për përmirësime cilësore të performancës së organizates, dhe të standarteve që priten nga ky rregullator, çka kërkon një strukturim më të mirë të procesit, të njohjes dhe ndjekjes së objektivave nga ana e stafit profesionist. Në këtë kuptim, duhet që këto procese të përmirësohen; duhet që informacioni të rrjedhë kaskadë, duke siguruar transmetimin e tij në çdo ‘nivel’, dhe çdo ‘punonjës’, qoftë përsa i përket edhe transmetimit të vendimmarrjes, dhe në fund të fundit të sigurohet ‘gjithpërfshirja’, si një domosdoshmëri, për të patur një ekzekutim të suksesshëm të strategjisë.</p> |
| <p>➤ Gjatë gjithë periudhës së forcimit institucional, i cili akoma është në vazhdim, të gjithë punonjësit e ERRU,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>➤ Sigurisht, që në këtë drejtim duhet bërë më tepër, qoftë edhe në aspekt të trajnimeve përkatëse, të cilat do të</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kanë qenë të përfshirë në procesin e zbatimit të strategjisë dhe kanë qenë pjesëmarrës aktiv, në trajnime të aspekteve profesionale dhe strategjike, si dhe kanë qenë të përfshirë vetë drejtëpërdrejtë, në trajtimin e tyre, gjatë procesit të trajnimit. Ndërkohë punonjësit dhe dijet e marra janë pasqyruar gjatë përmirësimit të proceseve të punës të organizatës. Pra të gjithë punonjësit janë ballafaquar me procese të reja, në zhvillim e sipër, të cilat duhej të merrnin zgjidhje në kohë dhe me efikasitet. Nga ana tjetër, vetë industria e ujit, paraqitet si një sektor mjaft dinamik, ku sfida e ndryshimit, dhe e zgjidhjeve relevante, dhe koherente të situatave që shfaqen, mbetet një imperativ për menaxhimin. Në këtë kuptim edhe rregullatori, si një nga aktorët kryesore të Sektorit U.K., punon dhe evoluon nën këtë dinamike, duke u munduar që të shfaqë një reagim të duhur, ndaj situatave që ndesh. Në këtë këndvështrim, tek rregullatori është duke u konsoliduar një kulturë, e cila i dikton stafit, që t'i përgjigjet sfidave në mënyre 'adekuate', dhe në koherencë.</p> | <p>mundësojnë, që stafi të kuptojë në thelb, dhe të perfeksionojë një kulturë të tillë;</p>                                  |
| <p>➡ ERRU, duke i'u rikthyer edhe një herë, madhësisë së tij të vogël si organizatë, se pari por nga ana tjetër edhe pjesës</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>➡ Në këtë rast duhet që të vazhdohet më tej, puna me grupet e punës, por, duhet të përmirësohet deri në një fare mase</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>së organizimit, arrin që në vijueshmëri të ketë një koordinim ndërsektorial të mirë, i cili ka ndihmuar dhe shfaqet, si një instrument efikas, në mbështetjen dhe përmbushjen e shumë objektivave.</p> <p>Komplementare për këtëqellim, mund të konsiderohen edhe ‘grupet e punës’, me pjesëtare nga përfaqesues të departamenteve të ndryshëm, të cilët kanë qenë shumë efikase, dhe kanë patur një rol deciziv, në përmbushjen e disa nga objektivat e organizatës.</p>                                                                                                                                                                                                  | <p>edhe mbështetja nga departamentet përkatëse. Pa një mbështetje të duhur nga këto departamente, është e vështirë që të ketë efektshmëri të punës së tyre;</p>                                                                                                                                                                                       |
| <p>➡ ERRU ka patur, dhe vijon të ketë një politikë institucionale, që kërkon të nxisë dhe të motivojë punonjësit e vet, dhe veçanërisht ata që paraqesin një performancë të kënaqshme në punë. KKRR ka nxjerrë si direktive, kompletimin me trajnime, sipas profilit të punës, të gjithë stafit, dhe anëtarëve të KKRR. Për të është shumë e rëndësishme, rritja e kapaciteteve institucionale, e cila mundësohet nëpërmjet trajnimeve dhe pjesëmarrjes në konferenca, apo tavolina pune, me qëllim rritjen e aftësive dhe zotësive të të gjithë stafit. Anë tjetër e këndvështrimit të këtij procesi, është edhe pjesa e motivimit, që arrihet gjithashtu edhe nëpërmjet</p> | <p>➡ Në të vërtetë duhet bërë më tepër në këtë drejtim, pikërisht për shpërblimin, për arritjen e objektivave në punë. Por për këtë, duhet që të realizohen ndryshime në ligjin për rregullatorin, me qëllim që të mundësohet administrimi i gjithë buxhetit nga ERRU, gjë që do të thotë mundësi më të mëdha, dhe me më fleksibilitet financiar.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>këtyre formave, që përveç rritjes së aftësive të punonjësve, synohet që të shihen edhe si një instrument motivues për ta. Gjithashtu ka edhe një shpërblim në fund të vitit, për punë të mirë. Pra brenda rrethanave objektive, gjithmonë është patur në konsideratë, çështja e motivimit të punonjësve, që gjithsesi ka patur një refleksion, në shprehjen e kënaqësisë, në punë të tyre.</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

*Tab. 38: Tabela e Konkluzioneve dhe rekomandimeve*

### 8.1.1 Perfundime

Duke marrë për bazë tabelen mbi vlerësimin për *'sistemin e menaxhimit'* në rastin e ERRU. Nëpërmjet vlerësimit që i bëhet komponentëve që ndikojnë në zbatimin e strategjisë, duke qenë të integruar, dhe pjesë të fazave të zhvillimit të *'sistemit të menaxhimit'*, gjykohet mbi ecurinë e secilës prej këtyre fazave. Komplementar të këtij vlerësimi, janë edhe gjetjet e nxjerra nga vlerësimi cilësor, si dhe ato të nxjerra nga shyrtimi i dokumentacionit të institucionit. Në këtë mënyrë arrihet në perfundimin, nëse çdo fazë ka një rezultat pozitiv, apo negativ në aspekt të ecurisë së tyre.

Tabela jep në mënyrë të permblëdhur gjithë këtë situatë dhe rezultatin respektiv, në mënyrë që të gjykohet mbi performancën e *'ciklit'* të menaxhimit të zbatimit të strategjisë.

Për të gjithë *'fazat'* konstatohet vlerësimi pozitiv, si në vijim:

- *'Planifikimi'* – *'Analiza Strategjike'*, këtu janë disa komponentë, të cilët ndikojnë dhe janë pjesë e këtij zhvillimi.

*'Zhvillimi Mbledhjeve'* me 100% është një tregues i plotësuar. Nëpërmjet *'takimeve'* të tilla, është bërë e mundur zhvillimi dhe trajtimi i analizës strategjike të ERRU, me pjesëmarrjen e të gjithë grupit të punonjësve, nën drejtimin e përfaqësuesëve të GIZ, duke siguruar gjithëpërfshirjen e punonjësve.

*'Drejtuesit dhe Strategjia'* me një vlerësim prej 80 pikësh, është një target i realizuar. Në këtë mënyrë, është siguruar *'pjesëmarrja'* e tyre në procesin e analizës strategjike të organizatës, si dhe *'kontributi'* i tyre, i domosdoshëm në këtë analizë.

*'Lidershipi'* me një vlerësim prej 82 pikësh, dëshmon që është një target i *'realizuar'*, duke garantuar *'pjesëmarrjen'*, dhe *'rolin'* e tij në analizën strategjike, pa të cilin nuk mund të hyhet në një proces të tillë.

*'Burime'* me 94% konfirmim, si një target i realizuar, pohon shqyrtimin dhe vlerësimin respektiv për *'burimet financiare'* të nevojshme, edhe për përmbushjen e qëllimeve strategjike.

Në përfundim mund të thuhet që për *'realizimin'* e *'analizës strategjike'* rezultohet nga gjetjet përmes *'intervistave'*, si dhe nga shqyrtimi i disa *'dokumentave'* që gjenden pranë këtij institucioni. Si përfundim mund të thuhet që kjo fazë është *'realizuar'*

- *'Planifikimi'* – *'Misioni'* dhe *'Vizioni'* janë përkthyer në *'Objektiva'*, *'Matje'* dhe *'Targeta'* që janë *'komponente'*, pjesë, dhe që ndikojnë në të.

*'Objektivat dhe Punonjësit'* është një tregues i përmbushur me 80 pikë. Kjo tregon që të gjithë punonjësit kanë *'objektivat'* e tyre, të cilat janë të lidhura me *'objektivat strategjike'* të organizatës.

*'Rolet dhe Përgjegjësitë'* është një tregues i radhës, i përmbushur me 89%, duke pasqyruar faktin që të gjithë punonjësit njohin *'rolin'*, dhe *'përgjegjësitë'* e tyre ndaj arritjes së qëllimeve strategjike të organizatës.

Në vijim të vlerësimeve pozitive, vërehen edhe vlerësime të *'njëjta'* të dala nga *'vlerësime cilësore'* apo edhe trajtim i *'dokumentacionit'* të organizatës. Përfundimisht rezulton që është bërë zbatim i *'strategjisë'* në *'objektivat'* e punonjësve.

- *'Lidhja'* – Përputhje të *'programeve të punës'* së departamenteve me *'strategjinë'*.

*'Zhvillimi i mbledhjeve'* siç u përmend më sipër, është një *'komponent'* i realizuar. Në *'mbledhje'* të ndryshme, është kërkuar paraqitja e programit të punës të departamentit, në përputhje me strategjinë dhe zbatimin e saj.

*'Lidershipi'* si më sipër është një target i plotësuar. Nëpërmjet tij kuptohet që, nën drejtimin e tij të *'pazëvendësueshëm'*, është mundur gjithashtu një



orientim sa më i mirë, për *'përputhjen'* e *'programeve'* të departamenteve me *'strategjinë'*

E shoqëruar me një pohim ndaj saj, edhe nga *'gjetjet cilësore'* përmes *'intervistave'*, rezulton që është arritur përputhja midis *'programeve'* dhe *'strategjisë'*.

- *'Lidhja'* – *'Strategjisë'* me *'operacionet'* dhe *'proceset'*.

*'Komunikimi'* vërehet një target i realizuar me 81 pikë. Është bërë i mundur një *'rrjedhje e informacionit'*, një *'kalim'* i *'vendimmarrjes'* nga KKRR deri tek çdo punonjës, lidhur me *'çështjet strategjike'*, dhe ç'ka të bëjë me zbatimin e strategjisë.

Ka gjithashtu një pohim, që del përmes dokumentacionit lidhur mes tyre, duke nxjerrë si përfundim që është *'realizuar'* lidhja midis *'operacioneve'* dhe *'proçeseve'*.

- *'Zbatimi'* – *'Zbatimi i Strategjisë'* nëpërmjet zhvillimit të *'Projekteve Strategjike'* dhe të *'Menaxhimit të Zbatimit të Strategjisë'*.

*'Koordinimi i Sektorëve'* është një *'komponent'* i përmbushur me 88 pikë. Është e pamundur që operacionet të jenë të suksesshme, pa një *'koordinim'* midis tyre.

*'Drejtnesia dhe Strategjia'* është tjetër target i realizuar, si më sipër. Vetëm me pjesëmarrjen e vetë drejtuesve, *'drejtimin'* dhe *'mbështetjen'* e tyre në procesin e *'bërjes së gjërave'* bëhet i mundur optimizimi i proçeseve dhe operacioneve.

*'Lidershipi'* së pari, siç është përmendur më sipër është një target i realizuar dhe së dyti, është përcaktues në drejtimin, mbështetjen dhe monitorimin e gjithë procesit të zbatimit të strategjisë.

Mbështetur nga një sasi dokumentacioni, që shprehet mbi situatën lidhur me procesin e menaxhimit të zbatimit të strategjisë, vlen të përmendet gjithashtu,

edhe një *‘projekt strategjik’* i dokumentuar që ka të bëjë me punën për realizimin e *‘kontratës’* midis *‘operatorit dhe konsumatorit’*, si një projekt strategjik që *‘lidhet’* me një nga objektivat strategjike të ERRU, që është *‘mbrojtja e konsumatorëve’*.

Në perfundim, mund të vlerësohet si një proces i realizuar, menaxhimi i *‘zbatimit të strategjisë’*.

- *‘Rishikimi’ – ‘Monitorimi dhe Përmirësimi i Strategjisë’*

*‘Zhvillimi Mbledhjeve’* së pari është një target i realizuar si më sipër, dhe së dyti nëpërmjet këtyre *‘takimeve’* është trajtuar *‘raportimi’* mbi ecurinë e performancës së organizatës, si dhe janë bërë përshtatje të ndryshme.

*‘Dokumentacioni’* pranë organizatës *‘flet’* për këtë dhe vërehet që këto takime janë pjesë e punës së KKRR.

Përfundimisht thuhet që *‘rishikimi’* është një fazë e realizuar.

- ⇒ Duke bërë një ***‘përmbledhje totale’*** të ***‘output’*** të nxjerrë nga kjo tabelë, arrihet në përfundimin që janë realizuar ***‘secila’*** nga 4 (katër) fazat e ***‘sistemit të menaxhimit’*** – ***‘planifikimi’/‘lidhja’/‘zbatimi’/‘rishikimi’***, të aplikuar nga organizata...pra ERRU ka aplikuar një ***‘sistem menaxhimi’ për zbatimin e strategjisë’***.

Tab. 39: Vlerësimi i Sistemit të Menaxhimit

|             | Subjekti                                                                                                                           | Vlerësimi                   |       |        |          |                | Realizuar |      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|--------|----------|----------------|-----------|------|
|             |                                                                                                                                    | Komponenti                  | Vlera | Njësia | Cilësore | Dokumentacioni | ‘Po’      | ‘Jo’ |
| Planifikimi | ‘Analiza Strategjike’<br><br>‘Misioni’, ‘Vizioni’ janë zbërthyer në<br><br>‘Objektiva’, ‘Matje’, ‘Targeta’                         | ‘Zhvillimi Mbledhjeve’      | 100   | %      |          |                |           |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Drejtuesit dhe Strategjia’ | 80    | nr     | ❖        | ❖              | ✓         |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Lidershipi’                | 82    | nr     |          |                |           |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Burime’                    | 94    | %      |          |                |           |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Objektivat dhe Punonjësit’ | 80    | nr     | ❖        | ❖              | ✓         |      |
| Lidhja      | Përputhje të ‘programeve të punës’ së departamenteve me ‘strategjinë’<br><br>Lidhje e ‘strategjisë’ me ‘operacionet dhe ‘proçeset’ | ‘Zhvillimi Mbledhjeve’      | 100   | %      |          | ❖              | ✓         |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Lidershipi’                | 82    | nr     |          |                |           |      |
|             |                                                                                                                                    | ‘Komunikimi’                | 81    | nr     |          | ❖              | ✓         |      |

|           |                                                                                                  |                                |     |    |  |   |   |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|----|--|---|---|
| Zbatimi   | <b>‘Zbatimi’ i ‘strategjisë’<br/>nëpërmjet ‘projekteve<br/>strategjike’ dhe<br/>‘menaxhimit’</b> | ‘Koordinimi i<br>Sektorëve’    | 88  | %  |  |   |   |
|           |                                                                                                  | ‘Drejtuesit dhe<br>Strategjia’ | 80  | nr |  | ❖ | ✓ |
|           |                                                                                                  | ‘Lidershipi’                   | 82  | nr |  |   |   |
| Rishikimi | <b>‘Monitorimi dhe<br/>Përmirësimi i Strategjisë’</b>                                            | ‘Zhvillimi<br>Mbledhjeve’      | 100 | %  |  | ✓ | ✓ |

::

Tabela e mëposhtme jep një paraqitje të përmblendhur, me rezultatet respektive dhe përfundimet adekuate, lidhur me ndërmarrjen nga ana e organizatës, për të mundësuar ‘faktorë’, që do të kenë ndikim ‘bazë’, dhe ‘mbështetës’, për ‘efektivitetin e zbatimit të strategjisë’.

‘Mundësime’ – ‘Kulturë për Ndryshim’. Ky tregues, lidhet me aspekte të ‘kulturës organizative’, dhe në rastin e ERRU, është një indikator shumë i rëndësishëm, pasi duke qenë se organizata është në proces të ‘forcimit institucional’, karakterizohet nga një ‘ndryshim’ në proces. Janë vërejtur shumë ‘rezistenca’, ndaj ‘çështjeve’, dhe ‘proçeseve’ të ndryshme, çka është punuar shumë për kapërcimin e tyre. Një ‘kulturë’ ‘për ndryshim’ e shoqëron zhvillimin institucional të këtij rregullatori. Ky tregues është plotësuar, me një vlerësim prej 80 pikësh.

‘Mundësime’ – ‘Zhvillimi IT’. Treguesi ka të bëjë me zhvillimin dhe performancën e ‘teknologjisë së informacionit’. ERRU ka ndërmaërë shumë hapa pozitive, që lidhen me instalimin e sistemeve bashkëkohore të IT, si me personelin respektiv të trajnuar, posaçërisht në këtë drejtim. Ky tregues lidhet me aspekte të ‘menaxhimit të operaioneve’. Treguesi është i realizuar me 93 pikë.

‘Mundësime’ – ‘Organizata’. Kjo çështje trajtohet me ‘tregues’, që kanë lidhje pikërisht me aspekte të ‘organizatës’, përkatësisht:

‘Trajnim’, është një tregues i përmbushur, me një vlerësim prej 89%, që tregon se organizata ka trajnuar punonjësit në drejtimin ‘teknik’, për rritjen e tyre ‘profesionale’

‘Zhvillim Aftësish&Njohurish Strategjike’ – Është një tregues i realizuar me 80 pikë. Në vijimësi janë trajtuar dhe është punuar në forma të ndryshme për ‘zhvillimin’ dhe ‘aftësimin’ e punonjësve në drejtimin ‘strategjik’.

‘Angazhimi dhe Kënaqësia në Punë’, si një tregues kritik në performancën e punës të punonjësve, e cila reflektohet drejtëpërdrejtë në vetë performancën e organizatës, rezulton i arrirë me 80 pikë.

⇒ **Në fund arrihet në përfundimin që ‘mundësimet’ e ndërmarra nga ERRU janë realizuar!**

Tab 40 : Mundësime të ndërmarra nga organizata

|             | Faktori                            | Vlerësimi                               |       |        | Realizuar |      |
|-------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------|--------|-----------|------|
|             |                                    | Indikatori                              | Vlera | Njësia | ‘Po’      | ‘Jo’ |
| ‘Mundësime’ | ‘Kulturë Organizative’             | ‘Kulturë për Ndryshim’                  | 80    | nr     | ✓         |      |
|             | ‘Zbatim Efektiv i Teknologjise IT’ | ‘Zhvillimi IT’                          | 93    | nr     | ✓         |      |
|             | ‘Organizata’                       | ‘Trajnim’                               | 89    | %      |           |      |
|             |                                    | ‘Zhvillim Aftësish&Njohuri Strategjike’ | 80    | nr     |           | ✓    |
|             |                                    | ‘Angazhimi dhe Kënaqësia në Punë’       | 80    | nr     |           |      |

### 8.1.2 Përgjigja e Pyetjes Teorike

Figura e mëposhtme paraqet ‘kornizën e zbatimit të strategjisë’. Në mënyrë koncize dhe të përmbledhur, jepen qartë që të ‘pesë’ fazat e kësaj ‘strukturë’, janë përmbushur!

Gjithashtu, nisur edhe nga analizat dhe përfundimet, në tabelat më përpara, evidentohet qartë, si më poshtë:

- Është aplikuar një ‘model’ për menaxhimin e zbatimit të strategjisë, i quajtur ‘sistemi i menaxhimit’;
- ‘Sistemi i Menaxhimit’ i aplikuar nga ERRU rezulton i ‘realizuar’, që do të thotë që aplikimi i tij është në nivele të mira.
- Organizata ka një ‘strukturë të zbatimit të strategjisë’ kjo strukturë është realizuar në të gjithë ‘fazat e saj’.

Nisur nga sa më sipër, mund ti jepet tashmë përgjigje ‘pyetjes teorike’, të ngritur në këtë punim:

⇒ “Autoriteti Rregullator i Ujit është në gjendje që të ndërmarrë një implementim të strategjisë”

Fig 41: Struktura e zbatimit të strategjisë

|               |       |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ‘Planifikimi’ | I.    | Është zhvilluar ‘Analiza Strategjike’                                                                                                                                                                                                                   |
|               | II.   | Është përkthyer ‘Strategjia’ e organizatës në ‘Objektiva’, ‘Indikatorë’ dhe ‘projekte strategjike’.                                                                                                                                                     |
| ‘Lidhja’      | III.  | Janë zhvilluar ‘programe të punës’ të Departamentit dhe të Sektorëve në përputhje me ‘strategjinë’ e Organizatës.                                                                                                                                       |
|               | IV.   | Është bërë ‘lidhja’ e ‘proçeseve’ dhe ‘operacioneve’ me ‘strategjinë’ e organizatës                                                                                                                                                                     |
| ‘Zbatimi’     | V.    | ‘Strategjitë’ janë zbatuar përmes ‘projekteve’ efektive dhe të ‘menaxhimit të zbatimit të strategjisë’.                                                                                                                                                 |
| ‘Rishikimi’   | VI.   | ‘Monitorimi’ dhe ‘Përmirësimi’ i Strategjisë, është bërë nëpërmjet ‘Raportimeve’ dhe ‘Analizës’ të ‘performancës strategjike të organizatës’.                                                                                                           |
| ‘Mundësi’     | VII.  | ‘Zbatimi’ i ‘strategjisë’ është mbështetur nga një ‘Kulturë Organizative’, që përkrah në vazhdimësi ‘ndryshimet’                                                                                                                                        |
|               | VIII. | Një ‘teknologji IT’ e zhvilluar dhe e mbështetur nga personeli i kualifikuar dhe i trajnuar, është një përkrahje efektive në zbatimin e strategjisë.                                                                                                    |
|               | IX.   | Zbatimi i Strategjisë është zhvilluar në një ‘Organizatë’ dinamike, që ka mundësuar trajnimin në nivel ‘teknik’ dhe ‘strategjik’ të të gjithë punonjësve të saj, duke krijuar një ambjent motivues për ta dhe që janë të ‘kënaqur’ nga puna që kryejnë. |

Fig : Struktura e Zbatimit të Strategjisë

### 8.1.3 Përmbushja e Hipotezës

Duke u bazuar në *‘efektin’ ‘shkak-pasojë’*, që paraqet *‘lidhjen – shkakësore’* që kanë indikatorët me njëri - tjetrin, nga njëra *‘perspektivë’* në mënyrë të *‘njëpasnjëshme’* me *‘tjetrën’* në vijim, që bëhet nga *‘poshtë-lart’* në drejtimin *‘vertikal’* sipër, vërehet performanca e çdo indikatorit. Gjithçka nis me indikatorët tek perspektiva *‘mësim dhe zhvillim’*. *‘Realizimi’* i tyre, *‘mbështet’ ‘indikatore’ ‘korrespondues’* tek perspektiva e *‘procese administrative dhe institucionale’*, duke çuar në përmbushjen e tyre. Procesi vijon në të njëjtën mënyrë deri në realizimin e indikatorëve që përfaqësojnë objektivat *‘strategjike’*, gjë që do të thotë se Strategjia është zbatuar me *‘sukses’*!

Në rastin e këtij punimi, në tab. 42, janë paraqitur indikatorët dhe realizueshmëria e tyre, bazuar për sa u sqarua më sipër. Duke iu kthyer rezultatit të Indikatorëve të perspektivës *‘mësim dhe zhvillim’*, *‘kulturë për ndryshim’* - 80 pikë; *‘zhvillim aftësisht dhe njohuri strategjike’* - 80 pikë; *‘angazhimi dhe kënaqësia në Punë’* me 80 pikë; *‘zhvillim IT’* – 93 pikë; dhe *‘trajtime’* – 89%, vërehet që këto indikatorë janë *‘kapur’*. Kjo merr një *‘rëndësi’* shumë të madhe sepse këto indikatorë tashmë të arritur do të mund të mbështesin indikatorët korrespondues të nivelit tjetër që *‘vjen’*, siç është perspektiva *‘procese administrative dhe institucionale’* dhe kështu me rradhë. Procesi zhvillohet si më poshtë:

- Indikatorët e perspektivës *‘mësim dhe zhvillim’*, *‘Teknologji IT’* e *‘realizuar’* me një vlerësim të konsiderueshëm prej 93 pikësh; *‘zhvillim aftësisht dhe njohurish strategjike’* me 80 pikë; *‘trajnim’* me 89% *‘kulturë për ndryshim’* me 80 pikë; *‘angazhimi dhe kënaqësia në punë’* me 80 pikë, kanë *‘mbështetur’* dhe *‘ndikuar’* që të ketë një *‘eficiencë’* 100%, lidhur me *‘optimizimin’* e *‘eficienca për procesin tarifar’*, tek perspektiva *‘procese administrative dhe institucionale efektive’*. Ky *‘indikator’* së bashku me indikatorin *‘efektshmeria për financë dhe administratë’*, i cili është *‘realizuar’* me 100%; *‘eficienca në lincsim’* të *‘realizuar’* me 100%; dhe *‘eficienca ligjore’* të *‘realizuar’* me 100% kanë *‘mbështetur’* indikatorin *‘kosto O&M’*, i cili



është *'realizuar'* me 100%, dhe mbulimi i kostos ka sjellë *'mbështetjen'* dhe *'rritjen'* e të *'ardhurave'* në Sektor, duke *'realizuar'* në këtë mënyrë edhe të **ardhurat nga tarifa** me 20%!

- Indikatorët e perspektivës *'mësim dhe zhvillim'*, *'teknologjia IT'* e *'realizuar'* me 93 pikë; *'zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike'* e *'realizuar'* me 80 pikë; si dhe *'angazhimi dhe kënaqësia në punë'* e *'realizuar'* me 80 pikë, kanë *'mbështetur'* dhe kanë *'ndikuar'* që të *'optimizohen'* proceset e *'eficenca për liçensimin'* me 100%. Ky *'indikator'* së bashku me indikatorin e *'eficenca për finance dhe administratë'*, të *'realizuar'* me 100%, si dhe të *'eficenca ligjore'* të *'realizuar'* me 100%, do të sjellin *'përmbushjen'* e indikatorit *'subjekte të liçensuara'*, të *'realizuar'* me 100%, që do të thotë që të gjithë subjektet që kanë aplikuar pranë ERRU, konform *'standarteve'* të percaktuara, janë liçensuar nga ana e KKRR. Liçensimi i të *'gjithë'* operatorëve, së bashku me një proces të *'optimizuar'* në *'monitorim'* me 100%, kanë mundësuar në arritjen e indikatorit **subjekte të monitoruara** me 48 operatorë të *'monitoruar'*.
- Indikatorët e perspektivës *'mësim dhe zhvillim'*, *'zhvillimi IT'* i *'realizuar'* me 93 pikë; *'angazhimi dhe kënaqësia në punë'* e *'realizuar'* me 80 pikë; *'trajnim'* realizuar me 89%; *'zhvillim aftësish dhe njohurish strategjikë'* e *'realizuar'* me 80 pikë, kanë *'mundësuar'* dhe *'ndikuar'* në *'optimizimin'* e procesit të *'eficenca në monitorim'* me 100%. Ky *'indikator'* së bashku me indikatorët e tjerë të perspektives *'procese administrative dhe institucionale efektive'* si, *'eficenca për procesin tarifor'* të realizuar me 100%, *'eficenca ligjore'* të realizuar me 100%; *'eficenca për financë dhe administrim'* të *'realizuar'* me 100%; si dhe *'eficenca për liçensim'* të *'realizuar'* me 100%, kanë *'mundësuar'* në *'arritjen'* e indikatorit *'raporti vjetor'* me 100%, që do të thotë që është përgatitur ky raport nga ana e KKRR, konform kritereve *'ligjore'* dhe *'kërkesave'* institucionale. Indikatori i *'përmbushur'* ka *'mundësuar'* që KM dhe Kuvendi të jenë *'tashmë'* të

informuar mbi ‘gjëndjen’ në Sektorin U.K, të ‘shoqëruar’ me ‘rekomandimet’ përkatëse, për të ‘përmirësuar’ më tej ‘performancën’ e tij. Në këtë mënyrë është ‘realizuar’ vetë indikatori **informimi dhe rekomandimi** me 100%.

- Indikatorët e perspektives ‘mësim dhe zhvillim’, ‘Teknologji IT’ e ‘realizuar’ me një vlerësim prej 93 pikësh; ‘zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike’ me 80 pikë; ‘trajnim’ me 89% ‘kulturë për ndryshim’ me 80 pikë; ‘angazhimi dhe kënaqësia në punë’ me 80 pikë, kanë ‘mbështetur’ dhe ‘ndikuar’ që të ketë një ‘eficiencë’ 100%, lidhur me ‘optimizimin’ e ‘efiçenca ligjore’. Ky indikator së bashku me ‘bashkëpunimi me operatorët’ i ‘realizuar’ me 100%, kanë çuar në ‘përmbushjen’ e **konsumatore të shërbyer** me 100%, që do të thotë që të ‘gjithë’ ‘ankimimet’ e konsumatorëve, që janë ankimuar pranë ERRU, janë trajtuar dhe zgjidhur, deri në ‘njoftimin’ e të ankuarëve për zgjidhjen e bërë.
- Indikatorët e perspektivës ‘mësim dhe zhvillim’, ‘Teknologji IT’ e ‘realizuar’ me një vlerësim prej 93 pikësh; ‘zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike’ me 80 pikë; ‘kulturë për ndryshim’ me 80 pikë; ‘angazhimi dhe kënaqësia në punë’ me 80 pikë, kanë ‘mbështetur’ dhe ‘ndikuar’ që të ketë një ‘eficiencë’ 100%, lidhur me ‘optimizimin’ e ‘efiçenca në kërkime’. Ky proces, efektiv tashmë, ka ‘mundësuar’ në realizimin e ‘kontratës ligjore’ me 100%, e cila ‘konsolidon’ marrëdhënien ‘bazike’, mbi të ‘drejtën’, midis të dy ‘palëve’, ‘konsumatorit’ dhe ‘operatorit’. ‘Realizimi’ i kontratës në ‘kohë’ dhe sipas ‘kërkesave’, sjell ‘përmbushjen’ e targetit **konsumatore dhe ligjore** me 100%, duke mundësuar në këtë mënyrë mbrojtjen ‘ligjore’, për cilësinë e shërbimit të ofruar, për të ‘gjithë’ konsumatorët, në zonën e shërbimit të operatorit.
- Indikatorët e perspektivës ‘mësim dhe zhvillim’, ‘Teknologji IT’ e ‘realizuar’ me një vlerësim prej 93 pikësh; ‘zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike’ me 80 pikë; ‘trajnim’ me 89%; ‘kulturë për

*ndryshim* me 80 pikë; *angazhimi dhe kënaqësia në punë* me 80 pikë, kanë *mbështetur* dhe *ndikuar* që të ketë një *efiçencë* 100%, lidhur me *optimizimin* e procesit *efiçenca për financë dhe administratë* me 100%. Efektshmëria e këtij procesi, së bashku me *efiçenca në monitorim* realizuar me 100%; *eficenca në liçensim* realizuar me 100%; *eficenca për procesin tarifor* realizuar me 100%; *efiçenca ligjore* realizuar me 100%; *efiçenca në kërkime* realizuar me 100%, kanë sjellë *realizimin* e tre targeteve si, *vendimmarrje KKRR* me 100%; *raport performance* me 100% dhe *faqe zyrtare e internetit e përditësuar* me 100%. Të *tre* indikatorët bashkë, kanë *mundësuar* *arritjen* e targetit **publiku dhe transparencë** *realizuar* me 100%. *Kushdo* i interesuar, mund të *marrë* informacionin përkatës nëpërmjet, botimit në *fletoren zyrtare* të vendimmarrjes së KKRR; të dhëna dhe informacion për Sektorin U.K dhe performancën e operatorëve nga *raporti i performancës* i *botuar*, si dhe nga *faqja zyrtare e internetit* të ERRU, në *koherencë* me të gjitha zhvillimet e ERRU.

- Efektshmëria e *efiçenca e procesit tarifor* me 100%, ka *mundësuar* në *realizimin* me 100% të *zhvillimi seancës dëgjimore*. Kjo, së bashku me targetin e *realizuar* me 100% të *mendimi i pushtetit lokal*, kanë *mundësuar* në *arritjen* e indikatorit **publiku i dëgjuar** me 100%, çka do të thotë që nëpërmjet *përfaqësimit* opinionin ka *shprehur* qëndrimin e vet, lidhur me çështjen e tarifës së *re* që propozohet nga ana e operatorit, si dhe të *cilësisë* aktuale të shërbimit.
- Efektshmëria e procesit *eficenca e procesit tarifor* ka *mundësuar* në *arritjen* e indikatorit *tarifë me bllokun I* me 100%, i cili ka qenë *mbështetje* në plotesimin e indikatorit **shtresa në nevojë të përkrahura** me 100%, d.m.th nisur nga zona e shërbimit të operatorit, të *gjithë* shtresat në nevojë, pjesë e kësaj zone, janë të favorizuar me *çmime* të përshtatshme.

*Tabela 42:* në vijim paraqet listën e tregueseve të performancës për vitin 2012-2013. Janë vendosur të gjithë indikatorët, janë vendosur vlerat e matjes së arritura si dhe për çdo indikator është përdorur “*raportimi i dritave të trafikut*”, sipas të cilit drita jeshile tregon që është realizuar targeti i performancës, e bardhë që nuk është realizuar tërësisht, dhe e kuqe që tregon ,që nuk është arritur targeti. Për çdo indikator, tregohet rezultati si dhe shpjegimi për çdo rast.

| Treguesit e performancës                                                                                  | Rezultatet |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | Vlera      | Përshkrimi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                       |
| Qëndrueshmëria Operatorëve, Përmirësimi i Sektorit U.K, Mbrojtje për Konsumatorin, Sociale dhe Ambientale |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                       |
| Të Ardhurat nga Tarifa                                                                                    | ▪ +20%     | ▪ Realizuar! Si pasojë e rritjes së tarifave për 12 shoqëri, që kanë aplikuar pranë ERRU për rritje tarife, është bërë e mundur ‘rritja’ e të ardhurave në masën 20% në nivel Sektori.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |
| Konsumatorë të Shërbyer                                                                                   | ▪ +100%    | ▪ Realizuar! Të gjitha rastet e paraqitura për ankimim pranë ERRU, janë trajtuar të gjitha dhe deri në fund, që do të thotë, deri në ‘njoftimin’ e konsumatorëve ankues për rezultatin ‘përfundimtar’ të trajtimit të çështjes së tyre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
| Publiku dhe Transparenca                                                                                  | ▪ +100%    | ▪ Realizuar! ‘Publiku’ dhe kushdo i ‘interesuar’ ka mundësi totale ‘aksesi’ në faqen zyrtare të ‘ERRU’. Çdokush ka mundësi në çdo ‘kohë’ të marrë një informacion ‘adekuat’ dhe ‘koherent’ për të gjithë aktivitetet e rregullatorit, duke u bazuar në detyrimet ligjore, që duhet të përmbushen nga rregullatori. Raportet e punës së ERRU janë produkte të ‘hapura’ për këdo dhe gjithashtu ‘vendimmarrja’ e KKRR është evidente në botimet periodike të fletores zyrtare. Informacioni mbi ‘operatorët’ dhe ‘gjendjen’ në Sektorin U.K është i |  |

|                                        |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |
|----------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                | <i>‘gjithi’</i> në dispozicion, i ofruar nga Raporti i performancës, tashmë i botuar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                       |
| <b>Konsumator dhe Ligjore</b>          | ▪ <b>+100%</b> | ▪ Realizuar! Të <i>‘gjithë’</i> konsumatorët, që bëjnë pjesë në zonën e <i>‘shërbimit’</i> të operatorit përkatës, kanë të drejtën <i>‘ligjore’</i> për t’u <i>‘mbrojtur’</i> dhe për të ngritur <i>‘padi’</i> në Gjykatë, për çdo <i>‘shkelje’</i> nga ana e <i>‘operatorit’</i> për shërbimin që ai ofron, bazuar në kushtet që janë përcaktuar në kontratën e re midis <i>‘konsumatorit dhe operatorit’</i> .                    |    |
| <b>Publiku i Dëgjuar</b>               | ▪ <b>+100%</b> | ▪ Realizuar! Zëri i opinionit <i>‘publik’</i> të <i>‘përfaqësuar’</i> apo i <i>‘konsumatorëve’</i> është dëgjuar <i>‘plotësisht’</i> . <i>‘Shoqatat’</i> dhe grupet e <i>‘interesit’</i> të <i>‘konsumatorëve’</i> kanë shprehur <i>‘pikëpamjet’</i> e tyre lidhur me performancën e operatorit, si dhe <i>‘opinionin’</i> e tyre lidhur me tarifat e <i>‘reja’</i> , që janë propozuar nga ana e operatorit.                       |    |
| <b>Shtresa në Nevojë të Përkrahura</b> | ▪ <b>+100%</b> | ▪ Realizuar! Të <i>‘gjithë’</i> konsumatorët, që bëjnë pjesë tek shtresat në <i>‘nevojë’</i> , për zonën e <i>‘shërbimit’</i> të operatorit, janë <i>‘përkrahur’</i> , nëpërmjet <i>‘aplikimit’</i> të një tarife të <i>‘favorshme’</i> . Kjo gjë <i>‘mundëson’</i> praktikisht, që ato të arrijnë të paguajnë <i>‘çmimin’</i> e ujit për një sasi <i>‘optimale’</i> të furnizimit me ujë, për të kryer shërbimet <i>‘bazike’</i> . |    |
| <b>Subjekte të Monitoruara</b>         | ▪ <b>48</b>    | ▪ Realizuar! Janë 48 <i>‘operatorë U.K.’</i> , të cilët aktualisht <i>‘monitorohen’</i> nga ana e rregullatorit. Pas <i>‘licensimit’</i> , këto operatorë, i nënshtrohen <i>‘monitorimit’</i> dhe <i>‘benchmarking’</i> , me qëllim rritjen e <i>‘performancës’</i> së tyre, nëpërmjet <i>‘praktikave më të mira’</i> .                                                                                                             |  |
| <b>Informimi dhe Rekomandimi</b>       | ▪ <b>+100%</b> | ▪ Realizuar! KM dhe Parlamenti janë <i>‘informuar’</i> dhe janë <i>‘rekomanduar’</i> respektivisht, për <i>‘gjendjen’</i> e Sektorit U.K dhe <i>‘masa’</i> për përmirësimin e <i>‘performancës’</i> së këtij Sektori. Është bërë <i>‘raportimi’</i> sipas <i>‘kërkesave’</i> që përcakton <i>‘ligji’</i> rregullatorit.                                                                                                             |  |
| <b>Konsumator i Mbështetur</b>         |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |

|                                                 |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|-------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kosto O&amp;M</b>                            | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Është ‘mbuluar’ ‘plotësisht’ kosto e ‘operimit dhe mirëmbajtjes’, për të 12 ‘operatorët’, të cilët kanë ‘aplikuar’ për ndryshim ‘tarife’. Është ‘marrë’ në konsideratë ‘rritja’ për të ‘gjithë’ operatorët dhe është aplikuar direktiva europiane për ‘mbulimin’ e koston së O&amp;M.</li> </ul>                                                                                                          |    |
| <b>Bashkëpunimi me Operatorët</b>               | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Është ‘mundësuar’ ‘plotësisht’ ‘bashkëpunimi’ midis ERRU dhe operatoreve, në drejtim të zgjidhjes së ‘ankimimeve’ të konsumatorëve, të cilët i janë ‘drejtuar’ ‘rregullatorit’ për ‘zgjidhjen’ e tyre. Për çdo ankimim më ‘vehte’, rregullatori i është drejtuar ‘operatorit’ dhe ka marrë ‘feedback’ ‘rregullisht’ dhe në mënyrën e ‘duhur’ nga ana e operatorit, lidhur me ankimin në fjalë.</li> </ul> |    |
| <b>Vendimmarrja e KKRR</b>                      | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Bazuar në ‘planifikimet’ mbi ‘takimet’ e KKRR, është ‘realizuar’ ‘kalendari’ dhe për çështjet përkatëse, janë marrë edhe ‘vendimet’ nga KKRR.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
| <b>Raport Performance</b>                       | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Në përputhje me afatet ‘kohore’, si dhe me ‘kërkesat’ e nxjerra nga KKRR, është bërë i mundur ‘realizimi’ i raportit vjetor të ‘performancës për Sektorin U.K dhe operatorët U.K’.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |    |
| <b>Faqja zyrtare e internetit e përditësuar</b> | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Në përputhje të plotë me ‘rregulloren’ në fuqi të institucionit, të aprovar nga KKRR, ku përcaktohen qartë mënyra si ‘duhet’ të ‘bëhet’ dhe ‘kur’, ‘përditësimi’ i informacionit për ‘faqen zyrtare të internetit’ të institucionit, është ‘bërë’ në mënyrë ‘rigoroze’ dhe të ‘monitoruar’.</li> </ul>                                                                                                    |  |
| <b>Kontrata e Re Ligjore</b>                    | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Ka përfunduar ‘plotësisht’ ‘kontrata’ e re midis ‘operatorit dhe konsumatorit’.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>Zhvillimi Seancës Dëgjimore</b>              | ▪ <b>100%</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Në përmbushje të plotë të ‘metodologjisë së tarifave’, ERRU ka organizuar ‘seancat dëgjimore’, për ato operatorë që kanë ‘aplikuar’ pranë rregullatorit për ndryshim të ‘tarifës’. Seanca është zhvilluar në ‘afatet’</li> </ul>                                                                                                                                                                          |  |

|                                                           |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |        | dhe <i>‘kriteret’</i> e përcaktuara.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                       |
| <b>Mendimi Pushtetit Lokal</b>                            | ▪ 100% | ▪ Realizuar! Në <i>‘përmbushje’</i> të plotë të <i>‘metodologjisë së tarifave’</i> , ERRU ka marrë <i>‘mendimin’</i> e <i>‘pushtetit lokal’</i> , për të gjithë operatorët, të cilët kanë aplikuar pranë rregullatorit, për ndryshim tarife.                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
| <b>Tarifë me Bllokun I</b>                                | ▪ 100% | ▪ Realizuar! Në përmbushje të plotë të <i>‘metodologjisë së tarifave’</i> , ERRU ka aplikuar nga ana e saj gjithmonë, kur operatorët kanë qenë në <i>‘gjendje’</i> për ta <i>‘bërë’</i> atë, <i>‘vendosjen’</i> e një tarife të <i>‘bllokut të I’</i> , që karakterizohet nga një çmim i <i>‘ulët’</i> , kundrejt një sasive të <i>‘kufizuar’</i> furnizimi me ujë, të mjaftueshme për nevojat bazike.                                                                                                                 |    |
| <b>Subjekte të Licensuara</b>                             | ▪ 100% | ▪ Realizuar! Janë <i>‘licensuar’</i> të <i>‘gjithë’</i> ofruesit e shërbimit të ujit, që kanë <i>‘aplikuar’</i> pranë <i>‘rregullatorit’</i> , për <i>‘riliçensim’</i> , apo liçensë të <i>‘re’</i> , sipas <i>‘kritereve’</i> të përcaktuara me <i>‘vendim’</i> të K.M, si dhe <i>‘procesi’</i> është kryer brenda afateve <i>‘kohore’</i> të përcaktuara. Të gjithë aplikuesit kanë qenë në <i>‘gjendje’</i> të paraqisnin të <i>‘gjithë’</i> <i>‘dokumentacionin’</i> , sipas <i>‘kritereve’</i> të lartëpërmendur. |    |
| <b>Raporti Vjetor</b>                                     | ▪ 100% | ▪ Realizuar! Në përputhje me afatet <i>‘kohore’</i> si dhe me <i>‘kërkesat’</i> e nxjerra nga KKRR, është <i>‘mundësuar’</i> <i>‘realizimi’</i> i <i>‘raportit vjetor’</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>Procese Administrative dhe Institucionale Efektive</b> |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                       |
| <b>Efienca për Licensimin</b>                             | ▪ 100% | ▪ Realizuar! Janë <i>‘optimizuar’</i> proceset e punës, që shërbejnë për <i>‘pajisjen’</i> me <i>‘liçensën e shërbimit’</i> , për ofruesit e shërbimit U.K. Këto procese <i>‘përmbushin’</i> kriteret e realizimit në <i>‘kohë’</i> , <i>‘procedura’</i> dhe <i>‘kërkesa’</i> të përcaktuara.                                                                                                                                                                                                                          |  |

|                                                    |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eficienca Ligjore</b>                           | ▪ <b>100%</b> | ▪ Realizuar! Janë ‘ <i>optimizuar</i> ’ proceset e punës, që shërbejnë për ‘ <i>përmbushjen</i> ’ e detyrave në ‘ <i>fushën</i> ’ ‘ <i>ligjore</i> ’. Këto procese ‘ <i>përmbushin</i> ’ ‘ <i>kriteret</i> ’ e realizimit në ‘ <i>kohë</i> ’, ‘ <i>procedura</i> ’ dhe ‘ <i>kërkesa</i> ’ të përcaktuara.                                                                                                                                                                        |    |
| <b>Eficienca në Monitorim</b>                      | ▪ <b>100%</b> | ▪ Realizuar! Janë ‘ <i>optimizuar</i> ’ proceset e punës, që shërbejnë për ‘ <i>monitorimin</i> ’ e Sektorit U.K. dhe të operatorëve U.K. Të gjitha këto procese ‘ <i>përmbushin</i> ’ ‘ <i>kriteret</i> ’ e realizimit në ‘ <i>kohë</i> ’, ‘ <i>procedura</i> ’ dhe ‘ <i>kërkesa</i> ’ të përcaktuara.                                                                                                                                                                          |    |
| <b>Efektshmëria për financën dhe administratën</b> | ▪ <b>100%</b> | ▪ Realizuar! Janë ‘ <i>optimizuar</i> ’ proceset e punës, që shërbejnë për ‘ <i>hartimin</i> ’ dhe ‘ <i>shfrytëzimin</i> ’ e ‘ <i>burimeve</i> ’ dhe të ‘ <i>administrimit</i> ’ të organizatës. Këto procese ‘ <i>përmbushin</i> ’ ‘ <i>kriteret</i> ’ e realizimit në ‘ <i>kohë</i> ’, ‘ <i>procedura</i> ’ dhe ‘ <i>kërkesa</i> ’ të përcaktuara.                                                                                                                             |    |
| <b>Eficienca për Procesin Tarifor</b>              | ▪ <b>100%</b> | ▪ Realizuar! Janë ‘ <i>optimizuar</i> ’ proceset e punës, që shërbejnë për ‘ <i>praktikën</i> ’ e ‘ <i>vendosjes së tarifave</i> ’, për operatorët që ‘ <i>aplikojnë</i> ’ pranë ‘ <i>rregullatorit</i> ’ për ndryshim tarife. Këto procese ‘ <i>përmbushin</i> ’ ‘ <i>kriteret</i> ’ e realizimit në ‘ <i>kohë</i> ’, ‘ <i>procedura</i> ’ dhe ‘ <i>kërkesa</i> ’ të përcaktuara.                                                                                               |    |
| <b>Eficienca në Kërkime</b>                        | ▪ <b>100%</b> | ▪ Realizuar! Janë ‘ <i>optimizuar</i> ’ proceset e punës, që shërbejnë për ‘ <i>kërkime</i> ’ në funksion të ‘ <i>vendosjes</i> ’ së ‘ <i>standarteve</i> ’ të reja, apo të ‘ <i>përmirësuar</i> ’ në fushën ‘ <i>rregullative</i> ’. Konkretisht janë ‘ <i>përmbushur</i> ’ ‘ <i>kriteret</i> ’ e ‘ <i>realizimit</i> ’ në ‘ <i>kohë</i> ’, ‘ <i>procedura</i> ’ dhe ‘ <i>kërkesa</i> ’ për çështjen e ‘ <i>kontratës</i> ’ së re midis ‘ <i>operatorit dhe konsumatorit</i> ’. |  |
| <b>Mësimi dhe Zhvillimi i Stafit</b>               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                       |
| <b>Trajnim</b>                                     | ▪ <b>89%</b>  | ▪ Realizuar! Është ‘ <i>realizuar</i> ’ plani bazik i ‘ <i>trajnimeve</i> ’, të gjithë stafit, në aspekte ‘ <i>profesionale</i> ’.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |



|                                                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zhvillim<br/>Aftësish&amp;Njohurish<br/>Strategjike</b> | ▪ 80 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Sipas ‘<i>planifikimit</i>’ është ‘<i>realizuar</i>’ përfshirja e gjithë punonjësve në të ‘<i>njëjtën</i>’ kohë, si në ‘<i>trajnimin</i>’, ashtu edhe në ‘<i>përcaktimin</i>’ e ‘<i>vizionit</i>’, ‘<i>misionit</i>’ dhe të ‘<i>strategjive</i>’ të rregullatorit, pra të çështjeve ‘<i>strategjike</i>’, si dhe ‘<i>ndjekja</i>’ dhe ‘<i>trajtimi</i>’ ‘<i>praktik</i>’ i këtyre çështjeve, sipas ‘<i>afateve</i>’ dhe ‘<i>përmbushjes</i>’ së këtyre detyrave funksionale.</li> </ul> |  |
| <b>Angazhimi dhe Kënaqësia<br/>në Punë</b>                 | ▪ 80 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! ‘<i>Angazhimi</i>’ dhe ‘<i>kënaqësia</i>’ në punë shfaqen në nivele të ‘<i>kenaqshme</i>’, duke mundësuar ‘<i>sjellje</i>’ të ‘<i>duhura</i>’ të punonjësve ‘<i>për</i>’ dhe ‘<i>në</i>’ punë.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <b>Kulturë për Ndryshim</b>                                | ▪ 80 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Punonjësit janë ‘<i>trajnuar</i>’ dhe janë të ‘<i>ndërgjegjshëm</i>’ për të gjitha ‘<i>ndryshimet</i>’ që kanë ‘<i>ndodhur</i>’ dhe ‘<i>po</i>’ ‘<i>ndodhin</i>’ në organizatë, me qëllim ‘<i>rritjen</i>’ e ‘<i>performancës</i>’ së saj.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <b>Zhvillimi IT</b>                                        | ▪ 93 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizuar! Është zhvilluar në ‘<i>kohë</i>’ dhe ‘<i>cilësi</i>’ sistemi i ‘<i>teknologjisë IT</i>’ tek rregullatori.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |

Rrjedhimisht mund të arrihet së fundmi edhe në dhënien e përgjigjes, që lidhet me ‘hipotezën’ e ngritur për studimin.

Për të shkuar drejt përgjigjes, pikësëpari duhet të shihet ‘*performanca*’ e indikatorëve për të katërt perspektivat, duke patur në themel dhe duke e nisur procesin, me ecurinë e ‘*aspekteve*’ të tre ‘*faktorëve*’, -) *Organizimi*; -) *Kultura Organizative*; dhe -) *Menaxhimi Operacioneve*, në perspektivën e ‘*mësimi dhe zhvillimi*’.

Të ‘gjithë’ indikatorët, janë ‘*realizuar*’. ‘*Përmbushja*’ e tyre, në perspektivën ‘*mësim dhe zhvillim*’, janë bazë dhe mbështetje për indikatorët tek perspektiva ‘*procese administrative dhe institucionale*’. Në themel është ‘*efekti*’ ‘*shkak – pasojë*’, ku indikatorët e një niveli, ndikojnë tek indikatorët korrespondues të nivelit tjetër, e kështu me rradhë.

Të gjithë indikatorët e perspektivës ‘*proçeset administrative dhe institucionale*’, rezultojnë të ‘*arritur*’. Kjo ecuri pozitive e tyre, ka një ‘*ndikim*’ të drejtëpërdrejtë, tek indikatorët përkatës tek perspektiva ‘*konsumator i mbështetur*’, që gjithashtu janë ‘*përmbushur*’.

Së fundmi, këto të fundit janë ‘*mbështetja*’ për ‘*realizimin*’ e indikatorëve tek perspektiva ‘*qëndrueshmëria e operatorëve, përmirësimi sektorit U.K, mbrojtje për konsumatorin, sociale dhe ambientale*’. Me një ‘*ndikim*’ pozitiv nga perspektiva ‘*konsumator i mbështetur*’, shihen të jenë ‘*arrirë*’ këto indikatorë, të cilët përbëjnë edhe ‘*realizueshmërinë*’ e qëllimeve të ‘*grupeve të interesit*’. ‘*Objektivat Strategjike*’ të ERRU janë realizuar!

Në përfundim mund të thuhet që:

⇒ **H: “‘*realizueshmëria*’ e objektivave strategjike të organizatës, është bërë e mundur si pasojë e ‘*ecurisë pozitive*’ të të gjithë së bashku, aspekteve të ‘*Kulturës Organizative*’, ‘*Organizatës*’ dhe të ‘*Menaxhimit të Operacioneve*’.**

#### 8.1.4 Realizimi i Objektivave të Punimit

Duke i'u rikthyer realizimit te '*objektivave te kerkimit*', zgjidhja e ceshtjeve te mesiperme, '*automatikisht*' ka '*siguruar*', edhe '*plotesimin*' e tyre:

- › 1. Punimi ka marre ne konsiderate, qe trajtimi i '*zbatimit te strategjise*', te mundesohet nepermjet perdorimit te '*balanced scorecard*'. Kjo, sikunder eshte trajtuar ne kete punim, perben ne vetvete nje mjet te fuqishem, qe me perkushtimin e duhur, dhe me aftesite e duhura, mundeson vertet nje '*zbatim te suksesshem te strategjise*';
- › 2. Gjate '*perdorimit*' te BSC ne kete punim, eshte komentuar gjate, duke sqaruar, se cilet '*faktore*' jane '*krucial*' ne zbatimin e strategjise. '*Aspekte*' te '*organizates*'; '*menaxhimit te operacioneve*'; dhe '*kultures organizative*', jane '*faktoret kyç*', te cilet do te ndikojne ne suksesin e zbatimit te strategjise;
- › 3. Perpara se te mund te diskutohet per nje '*efektivitet*' te zbatimit te strategjise, duhet se pari qe te kete nje '*mekanizem*', qe te siguroje premiset per t'ia arritur kesaj. Ne kete punim eshte perdorur '*sistemi i pergjithshem i menaxhimit*', shpjegimet mbi te cilin jane bere gjeresisht ne kete trajtim, per te folur me tutje per nje '*strukture te zbatimit te strategjise*'. '*Sistemi i menaxhimit*' eshte nje '*set*' fazash, qe perbejne nje '*cikel te mbyllur*', qe bejne te mundur te aplikohet zbatimi i strategjise.

Me pese '*fazat*' perberese te saj, dhe nente '*hapat*' qe ndermerren respektivisht, '*Struktura*' jep '*garancine*', per '*suksesin*' ne zbatimin e strategjise;

- › 4. BSC ka mundesuar ne menyren me te mire, per matjen e performances te ERRU. Ajo paraqet qartazi, te gjithë indikatorët, te shoqeruar me rezultatet perkatese. Gjithashtu eshte e mundur, qe me ane te '*grafikeve*' perkates, te shihet ecuria e cdo indikatorit, pergjate te gjithë intervalit '*nje vjeçar*' te ndjekjes se tyre.

Studimi ka realizuar plotesisht nje '*zbatim te strategjise*' ne rregullatorin e ujit. Duke marre ne konsiderate shpjegimet si me siper, mund te thuhet

perfundimisht se ne perdorimin e pershtatshem te '*sistemit te menaxhimit*';  
eshte zhvilluar nje '*strukture e zbatimit te strategjise*'; dhe se fundmi BSC e  
aplikuar, ka rezultuar e '*suksesshme*', duke mundesuar nje zbatim te  
suksesshem te strategjise.

## 9. Bibliografia

### 9.1 Burime paresore

Baldëin, Cave, Lodge – *“Understanding Regulation”*, Theory, Strategy, and Practise; 2012;

Enti Rregullator Ujit – *“Raporti Performances”*; 2011

Enti Rregullator Ujit – *“Raporti Performances”*; 2012

Enti Rregullator Ujit – *“Raporti Vjetor”*; 2011

Enti Rregullator Ujit – *“Raporti Vjetor”*; 2012

German Technical Cooperation- *Strengthening the Eëater Regulatory Authority in Albania*; 2011

OECD – *“Evaluating the Performance of Regulation and Regulatory Policy”*; Prill 2012

Arthur A.Thompson, Jr, A.J.Strickland III, John E.Gamble – *“Crafting and Executing Strategy”*, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases; 2010

Robert Baldëin, Martin Cave – *“Understanding Regulation”*, Theory, Strategy and Practise; 1999;

Robert s. Kaplan, David P. Norton – *“The Balanced Scorecard”*; 1996

Robert S. Kaplan – *“Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard”*; 2010

Kaplan, Norton – *“Strategy Map”*, Converting intangible assets into tangible outcomes; 2004

Robert S. Kaplan, David P. Norton – *“The Balanced Scorecard”*; 1996

Aleksey Savkin - *“Top 3 problems with strategy execution in 2014 and how to solve them”*; 21 September, 2014

Balanced Scorecard Institute – “*The Balanced Scorecard*”; 2014

Martin Rodriguez Pardina, Richard Schlirf Rapti, Eric Groom - “*Accounting for Infrastructure Regulation*”, - an introduction; The World Bank; 2008;

Michael Rouse - “*Institutional Governance and Regulation of Eater Services*”, The essential elements; 2007;

Kazim Ladimeji – “*Is your HR Strategy Aligned To Your Business Needs?*”; September 19, 2014;

Laurence G.Hrebniak – “*Making Strategy Work*”, Leading Effective Execution and Change; 15 jan. 2005;

Aleksey Savkin – “*Typical pitfalls along the Balanced Scorecard implementation and how to avoid them*”; September 22, 2014;

Peter Ndaa – “*Customer Value Proposition-The Basis of an Organization's Strategy*”; 2012

## **9.2 Burime dytesore**

Sev, Joseph Teryima, Agburu J.I., Ahua, Samuel – “*Behavioural Modification Techniques as tool for Performance Enhancement in the Nigerian Banking Industry: A Survey of Selected Banks in Makurdi, Benue State Nigeria, West Africa*”; 2014

Gary L.Neilson, Karla L.Martin and Elizabeth Poërs – Harvard Business Review, “*The Secrets to Successful Strategy Execution*”; 2008

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington – “*Exploring Corporate Strategy*”, 7th Edition, Text and Cases; 2006

Neil Ritson – “*Strategic Management*”; 2011

Gary Dessler – “*Human Resources Management*”, 13th Edition; January 8, 2012

Linda Parker Gates – “*Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios : An Integrated Strategic Planning Framework*”; 2010

Laura Stack – “*Execution is the Strategy*”, How Leaders Achieve Maximum Results in Minimum Time; 2014)

Steven Cohen, William Eimicke – “*Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*”; 1996

Denise Lindsey Ellis – “*Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*”; January 1, 1998

California State, Department of Finance – “*Strategic Planning – Guidebook*”; rev. May 1998

Chris McChesney, Sean Covey - “*The 4 Disciplines of Execution*”; 2012

C. Jooste & B. Fourie – “*The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders*”, Southern African Business Review Volume 13 Number 3 2009

Paul Niven, Jeroen De Flander - “*Balanced Scorecard Evolution*”; 2014

Aleksey Savin – “*3 ideas eastern executives can learn from Hoshin Kanri*”; September 16, 2014

Harry R. Yarger – “*Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on big Strategy*”; February 2006

Dave Fleet – “*Strategic Communications Planning-Your comprehensive guide to effective strategic corporate communications planning*”; March 22, 2012

Carsten Lindgaard – “*Execution: The Key to Great Results*”, 6 December 2007

PriceWaterhouseCoopers, FranklinCovey – “*Execution-focused leadership, Balancing short-term survival with long-term sustainability*”; February 2010

Mathe R. Fairholm, PhD – “*Leadership and Organizational Strategy*”; 2009

Yang li, Sun Guohui, Martin J. Eppler – “*Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation*”; 2008

William Malek – “*Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done*”; November 05, 2008

County of Fairfax – “*Strategic Workforce Planning*”; August 2003

Howard Rohm, David Jalili – “*Align the Organization: People, Purpose&Performance*”; 2013

Gail S. Perry – “*Strategic Themes-How Are They Used and Why?*”; 2011

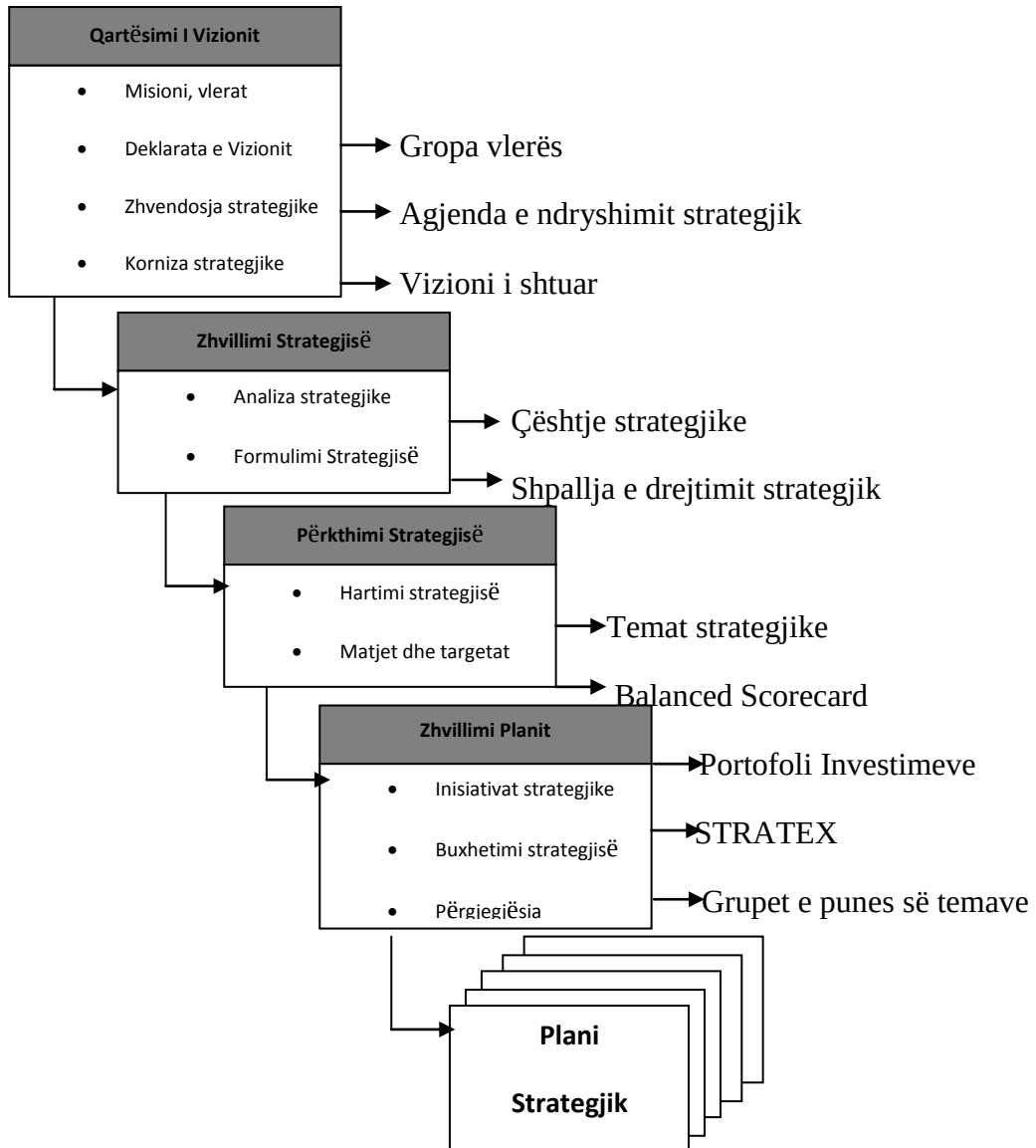
Larry Bossidy, Ram Charlam – [www.executiveforum.com](http://www.executiveforum.com); management forum series 2008-2009, fq.5 nga 10

Hanne Norreklit – “*The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*”; 2000



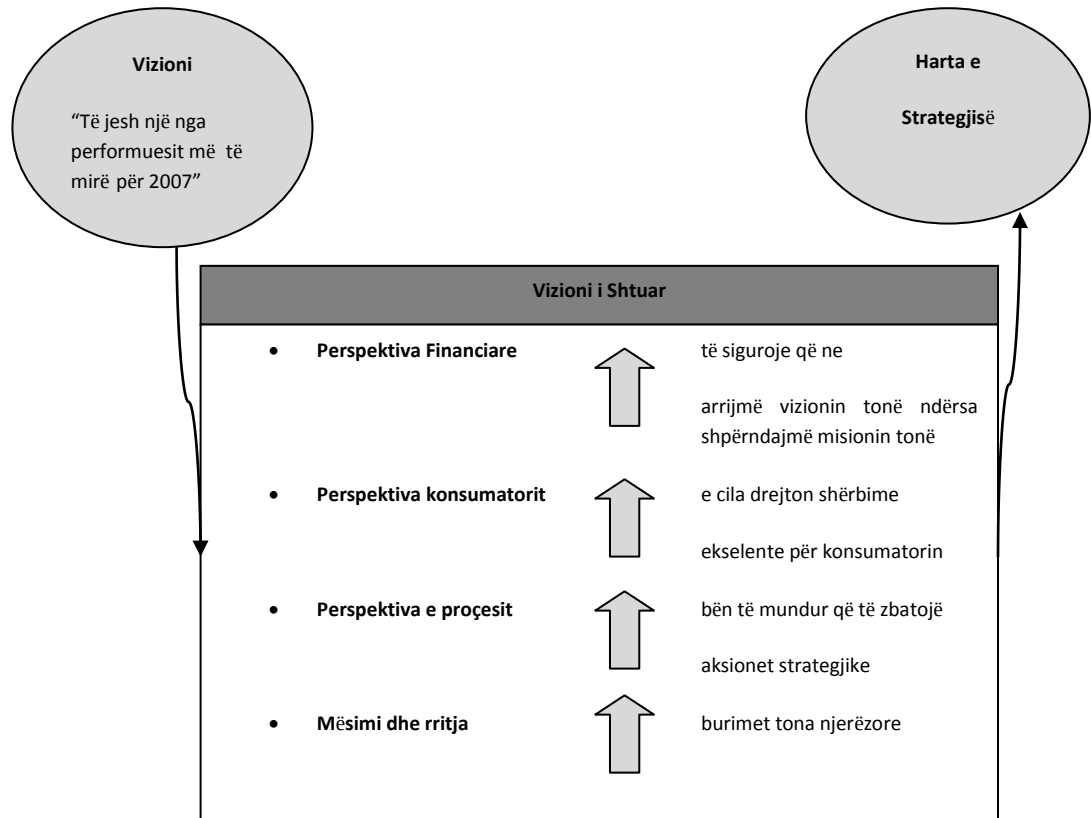
## 9. Aneke

Fig. 43: Ndërtimi i Planit Strategjik



Burimi: Zbatimi Premium, Kaplan, Norton 2008

Fig. 44: Vizioni i shtuar të promovojë thellësinë e kuptimit të strategjisë

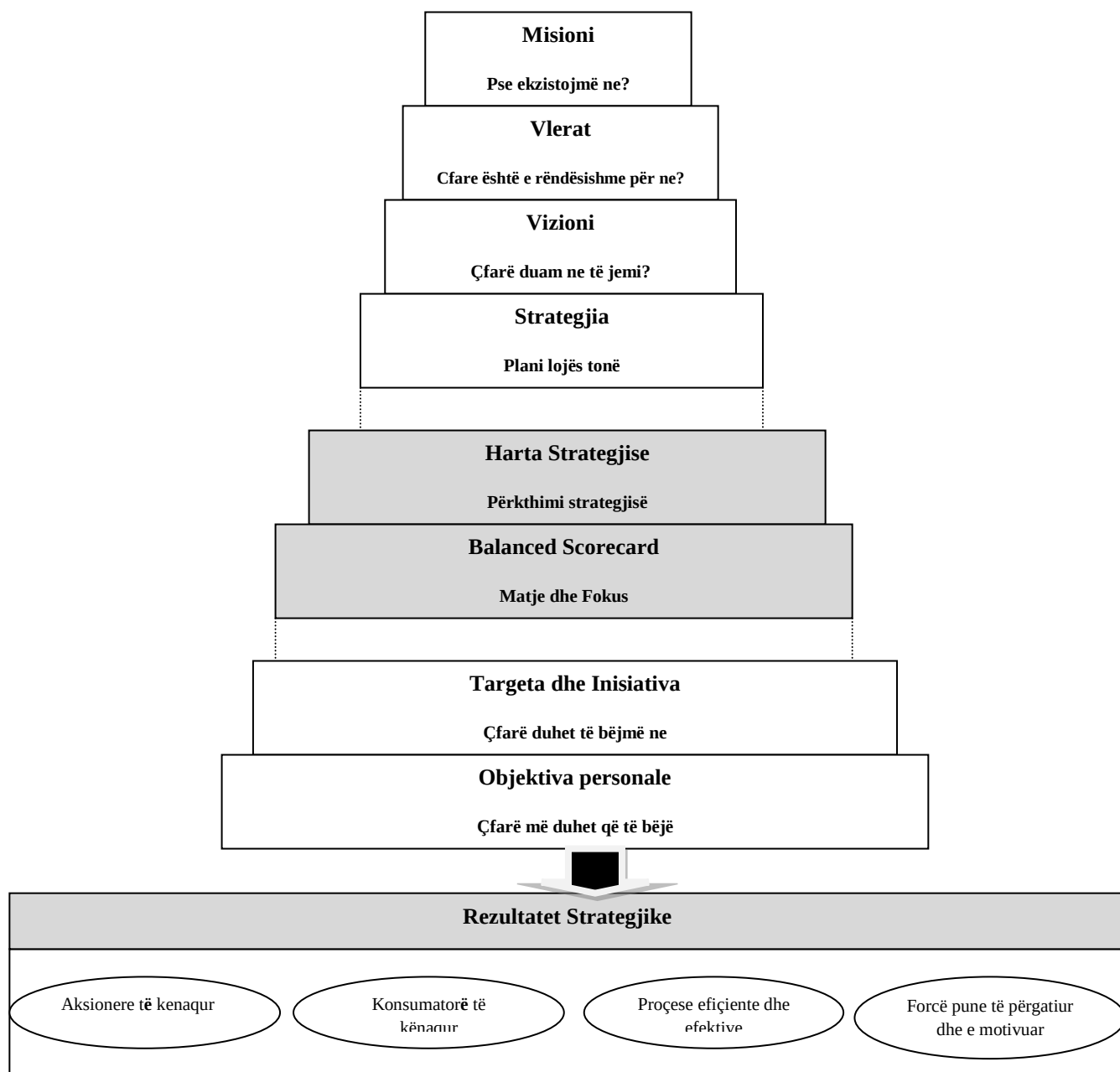


Burimi: Zbatimi Premium, Kaplan, Norton 2008

Fig. 45: Matrica SWOT e organizuar nga perspektivat e Balanced Scorecard

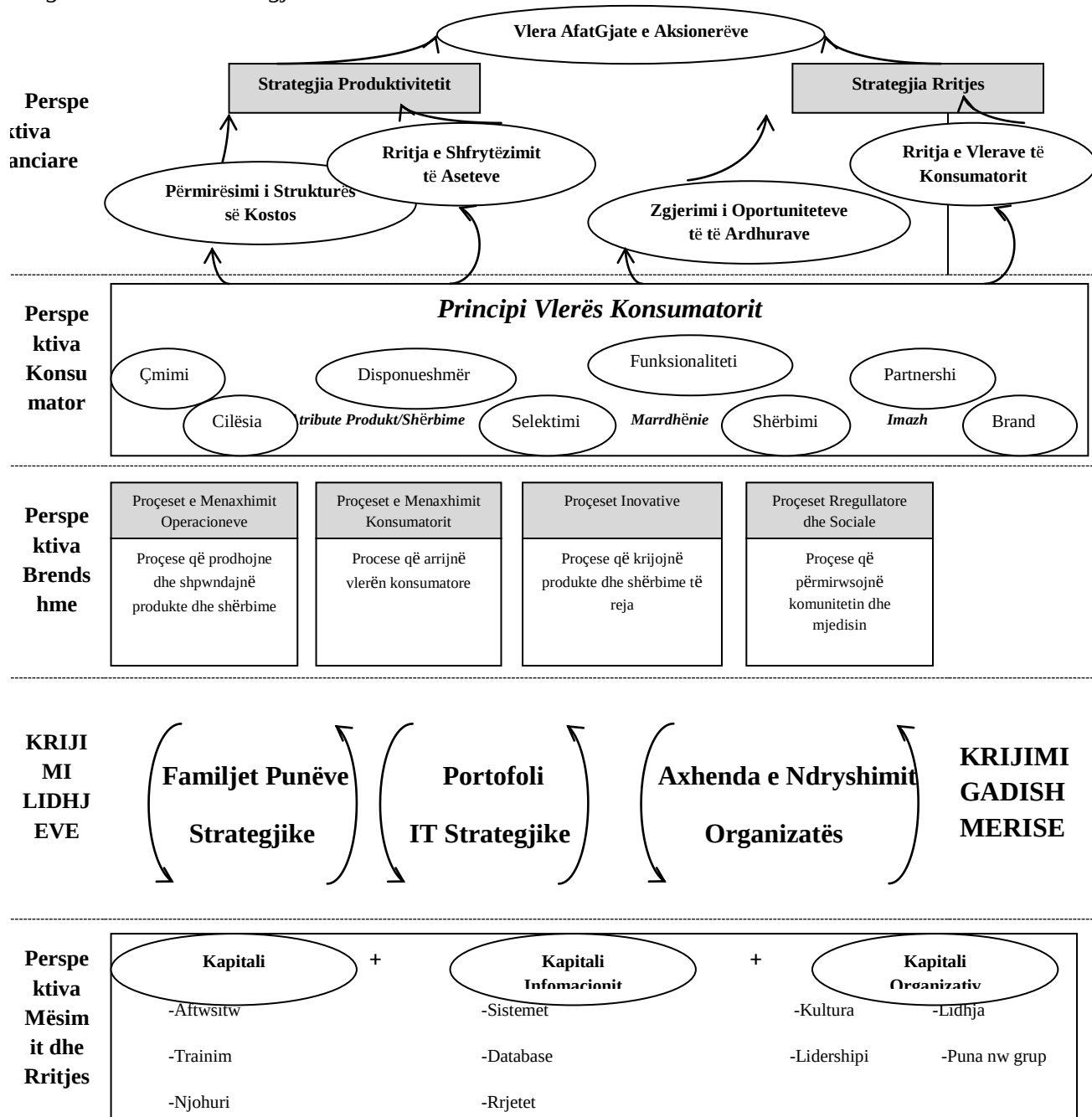
| Udhëzime SWOT      |                                                                                                                |                                                        |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Fuqitë                                                                                                         | Dobësitë                                               | Oportunitetet                                                                                                                                                                                               | Kërcënimet                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Financiare</b>  | Performanca aktuale financiare, fuqitë dhe dobësitë                                                            |                                                        | Rritja e të ardhurave dhe oportunitetet e përmirësuar të produktivitetit që mund të mbyllin gropën ndërmjet performancës aktuale dhe objektivave financiare në maje.                                        | Kërcënimet që të mbështesin ose të përmirësojnë performancën financiare; kërcënimet e konkurruesëve që do të ndikojnë strategjinë tonë të mbrojtjes dhe qartësojnë shtrirjen dhe shpejtësinë e përmirësimeve të kërkuara. |
| <b>Konsumatore</b> | Fuqitë dhe dobësitë ekzistuese të krijimit të vlerave si perceptohen nga konsumatorët, konkurruesit dhe tregu. |                                                        | Oportunitetet që të zgjerojnë bazën e konsumatorit, targetimi i tregjeve të reja, dhe përmirësimi i strategjisë të krijimit të vlerave të konsumatorit si perceptohet nga konsumatorët dhe kërkesat e tyre. | Kërcënimet nga konsumatorët dhe konkurruesit                                                                                                                                                                              |
| <b>Proçese</b>     | Fuqitë në proceset tona të brendshme; ku ne shkëlqejmë                                                         | Dobësitë në proceset tona të brendshme dhe value chain | Oportunitetet për përmirësimin e proceseve të brendshme që të arrihen oportunitetet                                                                                                                         | Kërcënimet e shfaqura nga dobësimi i proceseve të brendshme                                                                                                                                                               |
| <b>Zhvillimi</b>   | Fuqitë dhe dobësitë për njerëz, kultura, kompetencat thelbësore, dhe kapacitetet strategjike                   |                                                        | Oportunitete për të zhvilluar kulturën, kompetencat dhe aftësitë që të mundësojë prioritetet strategjike                                                                                                    | Kërcënimet dhe rreziqet për të shpërndarë strategjinë për shkak të mangësive në kapacitete të njerëzve tanë, strukturës, kompetencave dhe kulturës.                                                                       |

Fig. 46: Strategjia si vazhdimësi.



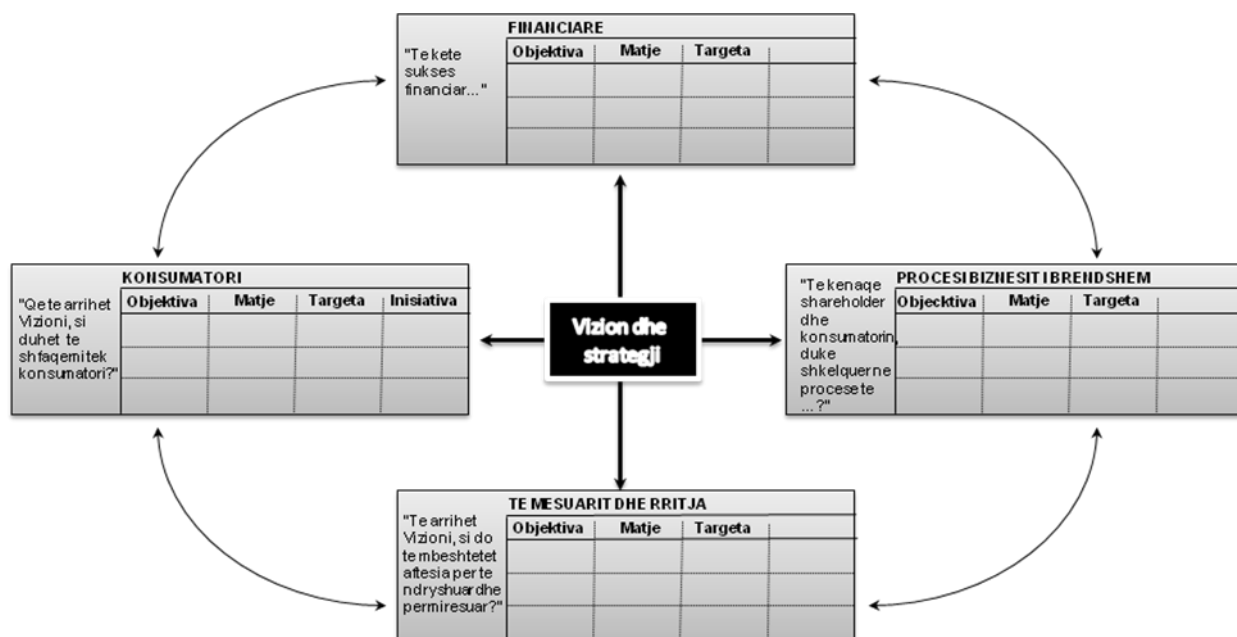
Burimi: Kaplan, Norton; 2004

Fig. 47: Harta e Strategjisë



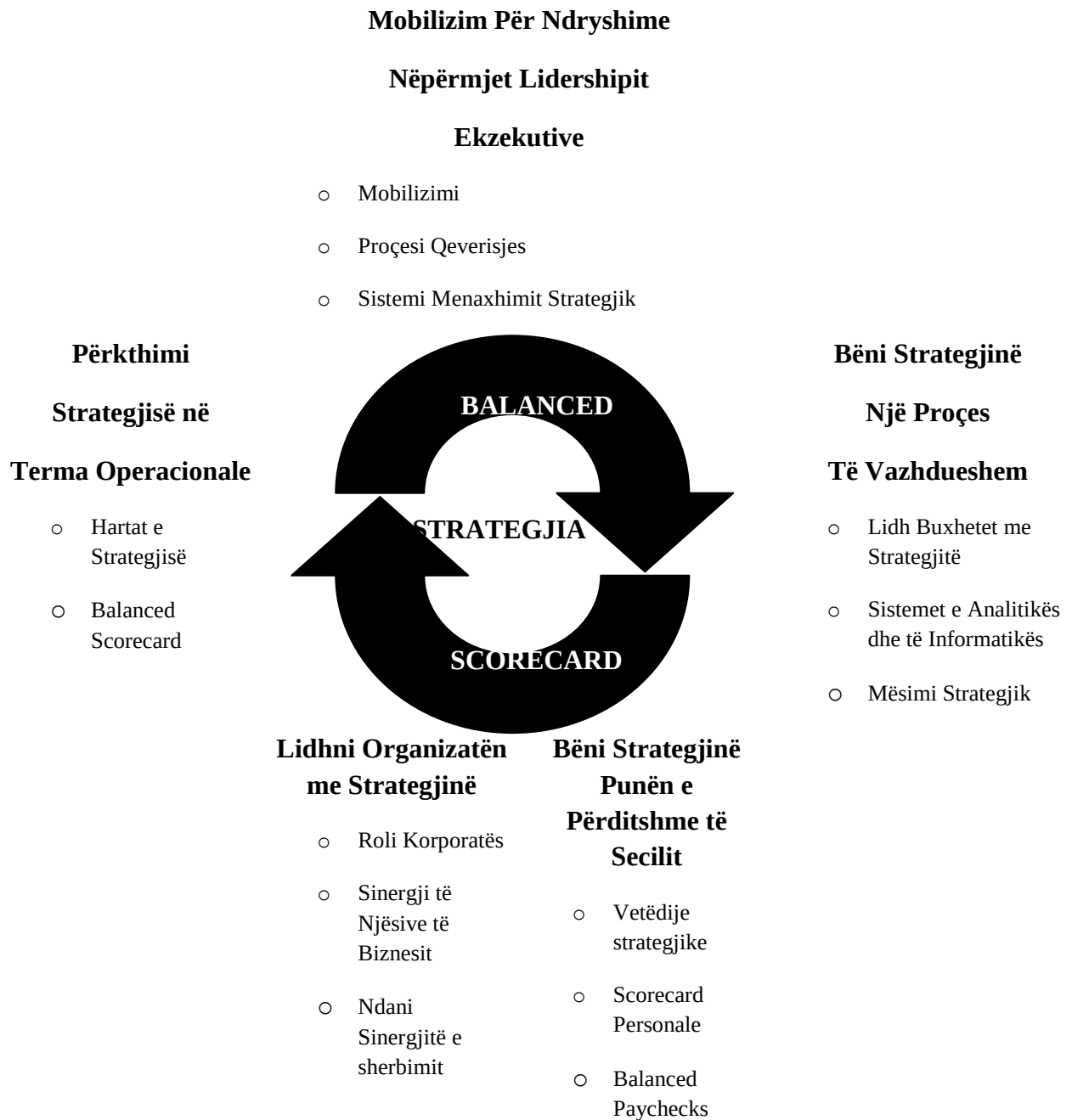
Burimi: Kaplan, Norton; 2004

Fig. 48: Balanced Scorecard



Burimi: Kaplan, Norton; 1996

Fig. 49: Principet e Organizatave me Fokus Strategjinë



Burimi: Kaplan, Norton 2001

Fig.. 50: Indikatorët

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Të Ardhurat nga Tarifa</b>          | Të ‘ardhura’ që vijnë nga aplikimi i tarifave të ‘reja’ të ‘rritura’, për ‘intervalin’ përkatës kohor                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Konsumatorë të Shërbyer</b>         | Rastet e ‘trajtuara’ <sup>8</sup> , për ‘ankimim’ të konsumatorëve, pranë ‘ERRU’.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Publiku dhe Transparenca</b>        | ‘Publiku’ dhe ‘aksesi’ për t’u ‘njohur’ me ‘aktivitetet’ e rregullatorit                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Konsumator dhe Ligjore</b>          | Konsumatorë të ‘mbrojtur’ nga aspekte ‘ligjore’ bazë, të ‘përcaktuara’ në kontratën e re ‘operator – konsumator’, duke marrë për bazë ‘zonën e shërbimit’ të operatorit.                                                                                                                                                                |
| <b>Publiku i Dëgjuar</b>               | Shkalla e dëgjimit të ‘opinionit’ të publikut, nëpërmjet ‘përfaqësimit’ të tij, në procesin e vendosjes së tarifës, për cilësinë e shërbimit dhe mundësinë e pagesës së tarifës.                                                                                                                                                        |
| <b>Shtresa në Nevojë të Përkrahura</b> | Shtresat në ‘nevojë’, të cilat karakterizohen nga vështirësi të dukshme ‘ekonomike’ dhe ‘financiare’, që shfaqet edhe tek mundësia për të ‘paguar’ tarifën e ujit për konsum ‘jetik’ të tij, që përkrahen me tarifa të ‘favorshme’. Fjala është për atë ‘numër’ të kësaj ‘shtrese’, që përfshihet në zonën e ‘shërbimit’ të operatorit. |
| <b>Subjekte të Monitoruara</b>         | Ofrues Shërbimi që janë të ‘liçensuar’ dhe janë ‘pjesë’ e procesit të Monitorimit dhe Benchmarking, të realizuar nga ‘rregullatori’                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Informimi dhe Rekomandimi</b>       | Realizimi i detyrimit ‘ligjor’ të rregullatorit, për të informuar mbi ‘gjendjen’ dhe ‘rekomanduar’ përmirësime në Sektorin U.K., institucionet kryesore kushtetuese si KM, politikbërja sektoriale dhe Parlamenti. KM dhe Parlamenti kanë marrë në dorëzim ‘Raportin’ e përgatitur me ‘kërkesat’ e paracaktuara sipas Ligjit.           |
| <b>Kosto O&amp;M</b>                   | Mbulimi i ‘kostos’ së ofrimit të ‘shërbimit’ të ‘operimit’ dhe mirëmbajtjes nga ana e operatorit                                                                                                                                                                                                                                        |



|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | të ujësjiellësit dhe kanalizimeve.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bashkëpunimi me Operatorët</b>    | Efektshmëria e <i>‘bashkëpunimit’</i> dhe <i>‘bashkërendimit’</i> të veprimeve mes rregullatorit dhe operatorëve për realizimin e detyrave të caktuara, që kanë <i>‘lidhje’</i> pune të përbashkëta                                                                                                                                                                                      |
| <b>Vendimmarrja KKRR</b>             | <i>‘Vendime’</i> të KKRR, sipas <i>‘planifikimit’</i> të zhvillimit të <i>‘takimeve’</i> , me qëllim <i>‘vendimmarrjen’</i> për çështjet e paracaktuara.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Raport Performance</b>            | <i>‘Realizimi’</i> periodik <i>‘vjetor’</i> i raportit të monitorimit të operatorëve dhe sektorit U.K me <i>‘aprovim’</i> të KKRR.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Web-site zyrtar i përditësuar</b> | <i>‘Përditësim’</i> i faqes zyrtare të internetit të ERRU mbi bazë të rregullores së IT, ku përcaktohen ndër të tjera <i>‘mënyra’</i> dhe <i>‘procedurat’</i> për të mundësuar një pasqyrim koherent dhe të plotë të aktiviteteve të rregullatorit                                                                                                                                       |
| <b>Kontrata e Re Ligjore</b>         | <i>‘Aprovimi’</i> dhe <i>‘hyrja’</i> në fuqi e Kontratës së Re Operator-Konsumator.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Zhvillimi Seancës Degjimore</b>   | <i>‘Seance dëgjimore’</i> e përcaktuar në Metodologjinë e Tarifës, me të gjithë <i>‘organizatat’</i> që përfaqësojnë <i>‘konsumatorët’</i> , që së bashku me <i>‘termat’</i> e tjerë të zhvillimit të kësaj seance, përcaktohen në manualin për organizimin e proceseve të tilla, si pjesë e procesit të <i>‘vendosjes së tarifës’</i> .                                                 |
| <b>Marrja Mendimit Pusht. Lokal</b>  | Marrja e opinionit të <i>‘pushtetit lokal’</i> , e cila është vetëm <i>‘rekomanduese’</i> , në Metodologjinë e Tarifës, për procesin e <i>‘vendosjes së tarifës’</i> .                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tarifë me Bllokun I</b>           | <i>‘Tarifë’</i> e fiksuar në Metodologjinë e Tarifës, e cila është në funksion të <i>‘përballueshmërisë’</i> , ku ofrohet një sasi uji <i>‘minimale’</i> kundrejt një tarife të <i>‘favorshme’</i> , e mundur për t’u paguar nga shtresa e popullsisë, që në pamundësi për shfrytëzim të sasive të <i>‘mëdha’</i> dhe me çmime të tjera më të <i>‘larta’</i> , mund të arrijë të përdorë |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Subjekte të Liçensuara</b>           | këtë sasi uji që i ofrohet.<br><br>‘Ofrues të shërbimit’, të cilët i janë nënshtruar procesit përkatës nga ana e rregullatorit, për t’u pajisur me ‘licensë shërbimi’, dhe janë liçensuar, direkt pasi kanë paraqitur ‘kërkesën’ pranë rregullatorit dhe kanë plotësuar ‘kriteret’ respektive. |
| <b>Raporti Vjetor</b>                   | Raporti ‘kryesor’, në të cilin paraqitet aktiviteti ‘vjetor’ i rregullatorit, duke dhënë një panoramë të saktë mbi ‘gjendjen’ në Sektorin U.K, si dhe ‘rekomandimet’ e rregullatorit, për drejtimet ku duhet të përmirësohet puna, për të rritur ‘performancën’ e Sektorit U.K                 |
| <b>Efienca për Liçensimin</b>           | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në pajisjen me ‘licensën e shërbimit’,                                                                                                                                                                                      |
| <b>Eficienca Administrativo-Ligjore</b> | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në fushat ‘administrative dhe ligjore’.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Eficienca në Monitorim</b>           | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin e procesit të ‘monitorimit’ të operatorëve dhe Sektorit U.K, si dhe ‘Benchmarking’.                                                                                                                                         |
| <b>Efektshmëria F.A</b>                 | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në ‘planifikimin’ dhe ‘shfrytëzimin’ e ‘burimeve’ të organizatës dhe të çështjeve ‘administrative’.                                                                                                                         |
| <b>Eficienca për Prçesin Tarifor</b>    | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në vendosjen e ‘tarifave’ për operatorët U.K                                                                                                                                                                                |
| <b>Eficienca në Kërkime</b>             | ‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në ‘Kërkime’, për nevoja të ushtrimit të ‘funksioneve’ të rregullatorit.                                                                                                                                                    |
| <b>Trajnim</b>                          | ‘Efektshmëria’ e ‘trajnitimit’ dhe ‘zhvillimit’ të ‘gjithë’ stafit të organizatës, në aspektet                                                                                                                                                                                                 |

|                                                    |                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zhvillim Aftësish&amp;Njohurish Strategjike</b> | <i>‘teknike’.</i><br><i>‘Fitimi’ i ‘njohurive’ dhe ‘zhvillimit’ të aftësive për çështje ‘strategjike’ të organizatës.</i>                                                             |
| <b>Angazhimi dhe Kënaqësia në Punë</b>             | <i>‘Angazhimi’ dhe ‘kënaqësia’ e punonjësve në punë.</i>                                                                                                                              |
| <b>Kulturë për Ndryshim</b>                        | <i>‘Perceptimi’, ‘pranimi’ dhe ‘shfrytëzimi’ në vazhdimësi i ‘ndryshimeve’ që ndodhin në organizatë, me qëllim rritjen e ‘performancës’ së saj.</i>                                   |
| <b>Zhvillimi IT</b>                                | <i>‘Sistemi’ i teknologjisë së informacionit, ‘shfrytëzimi’ i tij, për të ‘garantuar’ nje funksionim ‘optimal’ të ‘sigurimit’ dhe të ‘qarkullimit’ të informacionit në organizatë</i> |

*Fig. 51: Strategjitë për të arritur objektivat*

“Përmes rregullimit të ofruesve të shërbimit në sektorin e ujësjellës-kanalizime në Shqipëri, në përputhje me mandatin tonë ligjor dhe synimin për të arritur nivelin më të lartë në rolin tonë rregullator.



Mbrojtja e konsumatorëve është thelbi i punës tonë. Ne vendosim stimuj që inkurajojnë efikasitetin dhe përmirësimet e ofrimit të shërbimit në të mirë të konsumatorëve, dhe veprojmë si ndërmjetës në procedurat e ankesave.



Përmes arritjes së synimit për t'i mbështetur shoqëritë e ujësjellës-kanalizime të arrijnë qëndrueshmërinë financiare dhe duke përdorur standartet e krahasimit për të përcaktuar objektiva performance sfiduese, por të arritshme.



Përmes marrjes parasysh të pikëpamjeve të gjithë aktorëve dhe bashkëveprimit me të gjitha palët e interesuara për të nxitur zhvillimin e sektorit ujësjellës-kanalizime.



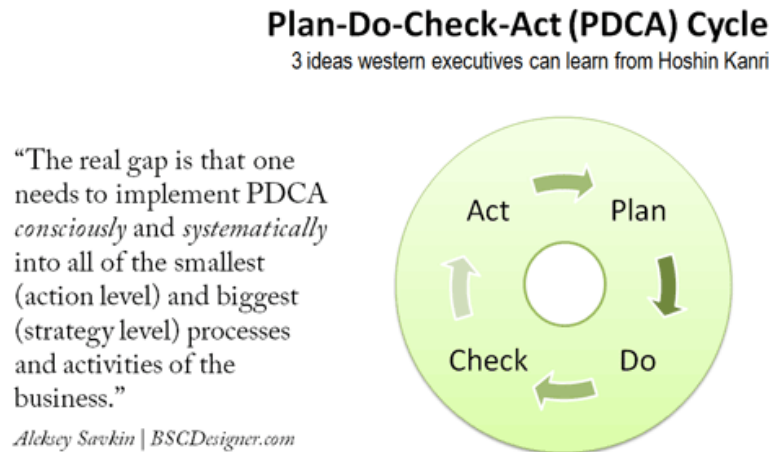
Përmes informacionit rreth situatës aktuale të shërbimeve të ujit dhe një analizë të zhvillimeve në sektor. Ne promovojmë praktikat më të mira kurdo që është e mundur.



Përmes përmbushjes së rolit tonë rregullator në mënyrë transparente, të parashikueshme dhe jo diskriminuese”

Burimi: ERRU, <http://ëëë.erru.al/>

Fig. 52: Cikli Plan-Bëj-Kontrollo-Vepro



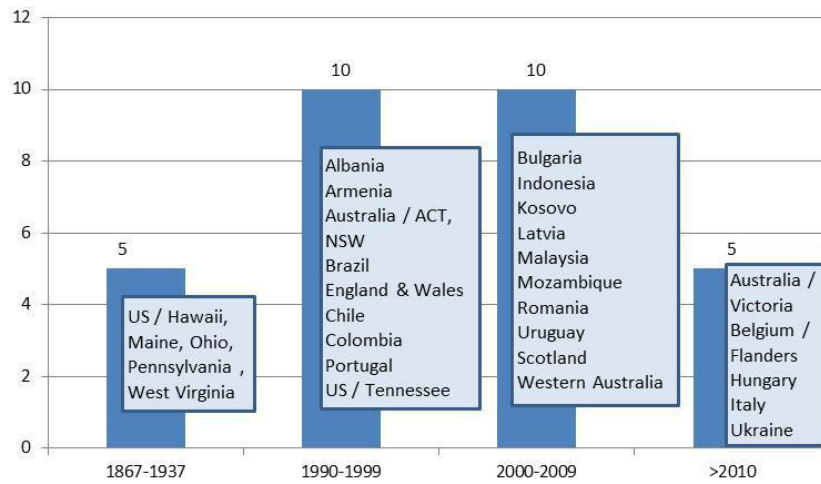
Burimi: Savkin, 2014

Fig. 53: Struktura ERRU



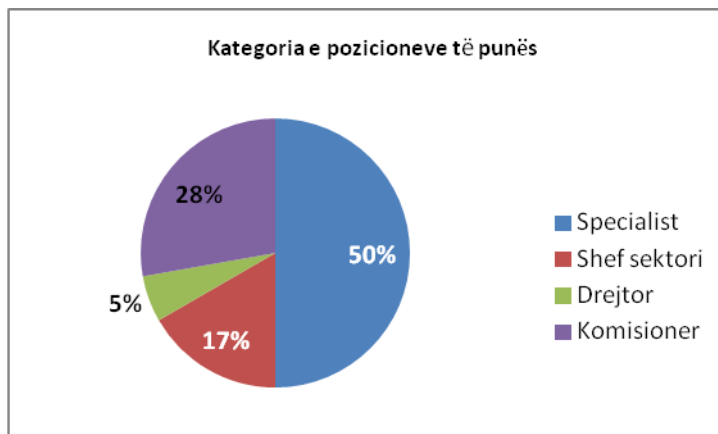
Burimi: ERRU

Fig. 54: Vitet e krijimit të autoriteteve rregullatore



Burimi: OECD studim mbi Përmirësimin e një Aplikimi të një Rregullatori më të mirë në Sektorin e Ujit

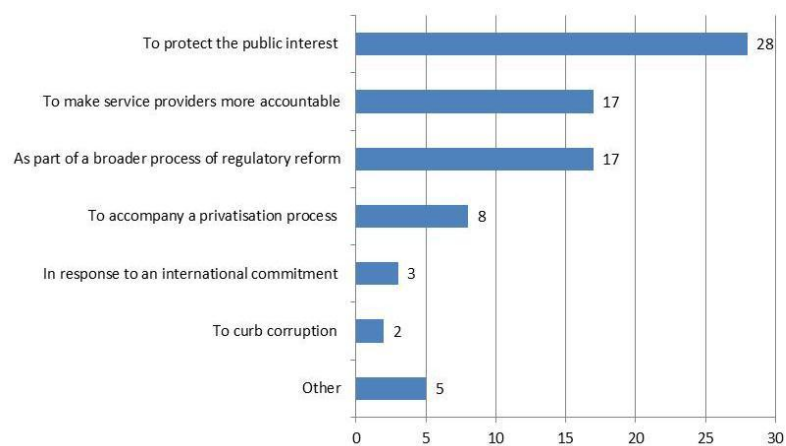
Fig. 55: Kategoria e pozicioneve të punës të ERRU





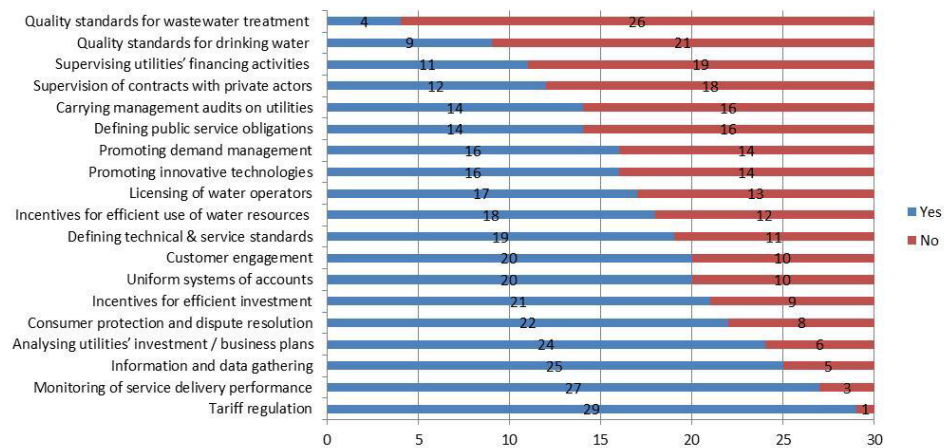
*Fig. 56: Vjetërsia në punë tek ERRU*

*Fig. 57: Arsyet kryesore që justifikojnë krijimin e një rregullatori në sektorin e ujit*



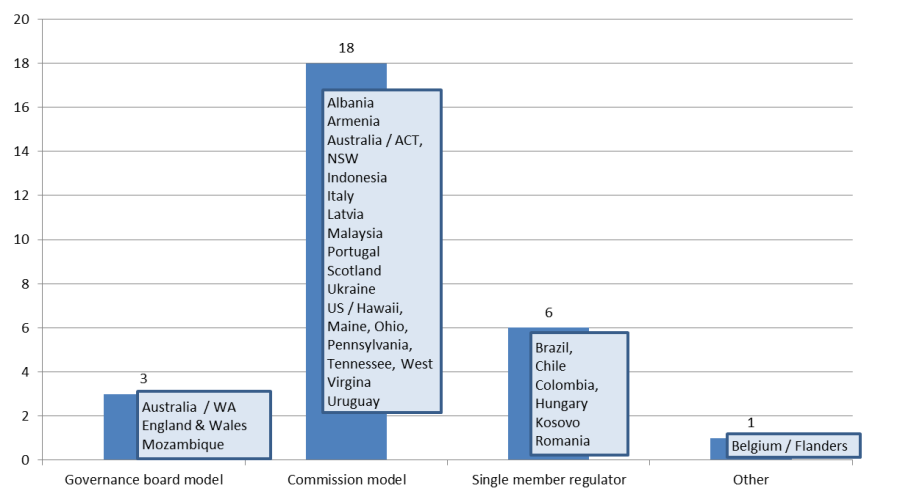
*Burimi: OECD studim mbi Përmirësimin e një Aplikimi të një Rregullatori më të mirë në Sektorin e Ujit*

Fig. 58: Funksionet kryesore që ushtrohen nga një rregullator



Burimi: OECD studim mbi Përmirësimin e një Aplikimi të një Rregullatori më të mirë në Sektorin e Ujit

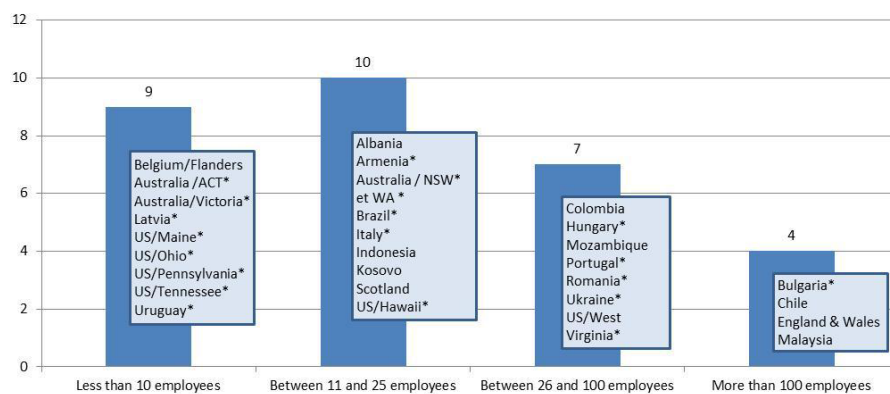
Fig. 59: Modeli i qeverisjes së një rregullatori



Burimi: OECD studim mbi Përmirësimin e një Aplikimi të një Rregullatori më të mirë në Sektorin e Ujit



Fig. 60: Numri i punonjesve në rregullator



Burimi: OECD studim mbi Përmirësimin e një Aplikimi të një Rregullatori më të mirë në Sektorin e Ujit

## 10. Shpjegime

- 1 Organizata duhet të kuptohet si një organizim dinamik që i përshtatet implementimit të strategjisë në aspekte të ndryshme si vetë një strukturë fleksible me vendimmarrje drejt niveleve të poshtme, grup menaxhimi dhe punonjës të talentuar, apo kompetenca thelbësore të ndërtuara në drejtim të zbatimit të suksesshëm të strategjisë etj.
- 2 Në këtë pikë trajtohet Teknologjia e IT, si promotore e zbatimit të mirë të strategjisë. Pa ekzistencën e një sistemi efektin të kësaj teknologjie, është e pamundur të flitet për ndonjë zbatim të strategjisë.
- 3 Me fillimin e vënies në punë të një numri impiantesh të trajtimit të ujrave të ndotura, rregullatori do të marrë në konsideratë ‘indiktorë’ të mbrojtjes së mjedisit. Gjithashtu, pasi operatorët të jenë gati për të aplikuar Metodologjinë e Re të vendur nga rregullatori, do të hyjë në zbatim edhe tarifa me shkallë, ku për konsumim më të madh të sasisë së ujit, do të shpenzohet më shumë. Kjo bëhet për efekt të mbrojtjes së burimeve ujore.
- 4 Firmat duhet të arrijnë konsensusin si brenda ashtu edhe jashtë organizatës së tyre, me qëllim që të zbatojnë me sukses strategjinë. Për këtë qëllim duhet që anëtarët e organizatës të jenë në dijeni për të njëjtin informacion, ose informacioni duhet të kalojë në të gjithë shtresat e organizatës.
- 5 Kërkime të ndryshme sugjerojnë në fokusimin që ka të bëjë me projektimin e sistemeve administrative të ndryshme që mund të lehtësojnë zbatimin e strategjisë të një varieteti strategjish që ndiqen nga organizata të ndryshme.
- 7 Shiko ‘indiktorët’ fig. 50, tek aneksi, lidhur me përcaktimit e ‘indiktorëve’
- 8 Bëhet pra fjale, që ERRU të ketë kryer të gjithë ‘ciklin’ për shqyrtimin e një ankimimi nga ana e një ankimimi. Fundi i këtij ka të bëjë me njoftimin që i bëhet ankimuesit, lidhur me përfundimin e trajtimit.

## **Abstrakt**

Zbatimi i Strategjisë është kritik për suksesin. Ndërsa pretendohet për Strategji të hartuara mirë dhe për pritshmëri, për sukses të organizatës duhet një fokusim në Zbatimin e kësaj Strategjie. Të hartosh një Strategji, madje edhe të mirë, është vetëm njëra anë drejt suksesit, e cila nuk e garanton dot atë, pa një qasje të duhur kundrejt Zbatimit të saj.

Në të vërtetë Zbatimi është një sfidë e njohur dhe nën një zhvillim të vazhdueshëm. Koncepti lidhet me orientimin from aksioni, që mbart në thelb Zbatimi.

Synimi për një zbatim të strategjisë, pa një model aplikativ është i pamundur. Qasja për një Sistem Menaxhimi që në rastin konkret të punimit, shfaqet më me theks tek lidhja midis Strategjisë dhe Operacioneve, si një cikël i mbyllur që vijon në vazhdimësi, paraqet një domosdoshmëri.

Në përmbledhje, përmbushja me efektivitet i strukturës të zbatimit të strategjisë nga ana e organizates, është domosdoshmëria për një zbatim të suksesshëm të strategjisë.

Aplikimi i Balanced Scorecard, si një Sistem i Planifikimit dhe Menaxhimit Strategjik, që përkthen Misionin dhe Strategjinë në Objektiva dhe Matje, apo një set koherent të matjes së performancës, ka siguruar mjetin e duhur në funksion të qëllimit të studimit. Balanced Scorecard bën të mundur përdorimin e aseteve të paprekshme për krijimin e vlerave mbështetëse, të cilat në rastin konkret janë të perspektivave të operacioneve të brendshme; konsumatorit; dhe financiare. Performanca e mirë, e aspekteve, të faktorëve si organizata; kultura organizative; dhe menaxhimi i operacioneve; të gjitha së bashku, do të bënin bazën dhe mbështetjen, nëpërmjet përdorimit të Balanced Scorecard, për arritjen e targetave strategjike të organizatës.

Duke marrë në trajtim një rast aplikativ, në një autoritet tipik rregullator, një organizatë publike, e pavarur, dhe duke patur në bazë të Metodologjisë së vet respektivisht analizat sasiore dhe cilësore, përfundimet e këtij punimi, nxjerrin efektivitetin e rregullatorit në drejtim të zbatimit të strategjisë.

## **Abstract**

Execution of the strategy is critical to success. As claimed for well designed strategy and expectations for the success of the organization have a focus on the execution of this strategy. To devise a strategy, even better, is only one side to success, which can not guarantee it, without a proper approach towards its execution.

Indeed, execution is a challenge recognized and under a continuous development. The concept relates to guidance from the action, which carries essentially implementation.

Aim for an implementation of the strategy, without a model application is impossible. Approach to a management system that in case of paper, displayed with an emphasis on the link between Strategy and Operations, as a closed cycle that follows in continuity, represents a necessity.

In summary, the effective fulfillment of the structure of the execution of the strategy by the organization, is the necessity for a successful strategy execution.

Applying Balanced Scorecard as a Management System and Strategic Planning, which translates mission and strategy into objectives and measurements, or a coherent set of performance measurement, has provided appropriate means in view of the scope of the study. Balanced Scorecard enables the use of intangible assets for value creation support, which in this case are the prospects of internal operations; customer; and financial. Good performance, the aspects of factors such as organization; organizational culture; and operations management; all together, they could make the basis and support, through the use of Balanced Scorecard, to achieve the organization's strategic targets.

Taking into treatment an application case, in a typical regulatory body, a public organization, independent, and having under its Methodology respectively quantitative and qualitative analysis, the conclusions of this paper concludes the effectiveness of the regulatory issue in the strategy execution