

ZBATIMI EFEKTIV I STRATEGJISE NE NJE 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: 50298

Tirane, Maj 2015

DEKLARATË

Lëshuar sot më 19.05.2015 në Tiranë, në ambientet e Universitetit European të Tiranës.

Unë Altin Uka, i biri i Gëzim Ukës, lindur më 26.03.1972 në Tiranë dhe banues në Tiranë, jam regjistruar si student doktorant pranë Universitetit European 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-së, 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-së, 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 jam dakord që Universiteti European i Tiranës të më anulojë gradën “Doktor”, sipas procedurave të rregullores.

Deklaroj me vullnet të lirë dhe të plotë gjithçka që u tha më sipër.

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 në një zhvillim të vazhdueshëm. Koncepti lidhet me orientimin nga 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 së zbatimit të strategjisë nga ana e organizatës, 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 asetëve të paprekshme për krijimin e vlerave mbështetëse, të cilat në rastin konkret janë të perspektivave të operacioneve të brendshme, të 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 targeteve strategjike të organizatës.

Duke marrë në trajtim një rast aplikativ, në një autoritet tipik rregullator, një organizatë publike, të pavarur dhe duke pasur 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 would make the basis and support, through the use of Balanced Scorecard, to achieve the organization's strategic to 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.

Përmbajtja

I. Lënda	5
II. Lista e figurave dhe tabelalave.....	7
III. Shkurtime.....	10

KAPITULLI I - PARATHENIE

Hyrje	11
1.ERRU-ja, strategjia dhe zbatimi i saj	15
2.Shtrimi i problemit	23
2.1Teoria 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

KAPITULLI II – MODELI TEORIK

3. Autoriteti rregullator	29
3.1 Enti Rregullator i Ujit në Shqipëri dhe përvoja të tjera	41
4. Rishikimi i teorisë dhe literaturës	45
4.1 Balanced Scorecard	76
4.2 Krahasimi i literaturave dhe kontributi i punimit	90
4.2.1Krahasimi i literaturës	90
4.2.2Kontributi në punim	93
5. Harta e strategjisë, Balanced Scorecard, aplikim për ERRU-në	95

5.1 Harta e strategjisë	95
5.2 Balanced Scorecard	97
6. Metodologjia e punimit	105
6.1. Mundësitë dhe kufizimet	108

KAPITULLI III – ANALIZA

7. Analiza dhe rezultatet.....	110
7.1 Intervistat	123
7.1.1 Intervistat me përfaqësues të sektorit UK-së	123
7.1.2 Intervista të zhvilluara me përfaqësues të ERRU-së	136

KAPITULLI IV – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME

8. Gjetje dhe rekomandime	142
8.1 Përfundime	155
8.2 Përgjigje e pyetjes teorike.....	162
8.3 Përbushja e hipotezës	164
8.4 Realizimi i objektivave të punimit	179
9. Bibliografia	181
9.1 Burime parësore	181
9.2 Burime dytësore	182
10. Anekse	185
11. Shpjegime	204

Lista e figurave dhe tabelave

Fig 1: Bashkëndimi i faktorëve të zbatimit të strategjisë	24
Fig 2: Cikli i aktiviteteve të rregullatorit	33
Fig 3: Mbivendosje midis funksioneve rregullatore	34
Fig. 4: Procesi i rregullatorit	38
Fig 5: Principet e OECD-së për një rregullim të mirë	40
Fig. 6: Sistemi i menaxhimit	60
Fig. 7: Modeli i menaxhimit strategjik	64
Fig. 8: Modeli strategjik	73
Fig. 9: Korniza e zbatimit të strategjisë	78
Fig. 10: Temat strategjike	85
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	109
Grafiku 16 : Analiza dhe rezultatet	110
Grafiku 17: Institucioni ka vizion dhe mision	112
Grafiku 18: Istitucioni ka objektiva dhe strategji	112
Grafiku 19: Objektivat janë relevante dhe koherente	113
Grafiku 20: Institucioni ka kapacitete dhe burime	113
Grafiku 21: Rolet dhe përgjegjësitë	114

Grafiku 22: Institucioni fokusohet në trajnimin dhe zhvillimin e personelit	115
Grafiku 23: Takime të rregullta	115
Grafiku 24: Institucioni ka në fokus çështjen konsumatore	116
Grafiku 25: Qëndrime të duhura për zbatimin e strategjisë	116
Grafiku 26: Zhvillimi i aftësive dhe njohurive strategjike të punonjësve	117
Grafiku 27: Angazhimi dhe kënaqësia në punë	117
Grafiku 28: Liderhipi	118
Grafiku 29: Kultura organizative	118
Grafiku 30: Komunikimi efektiv	119
Grafiku 31: Sistemi i teknologjisë, IT	119
Grafiku 32: Mbështetja e drejtuesve	120
Grafiku 33: Rrjedhja e informacionit dhe e vendimmarrjes	120
Grafiku 34: Objektivat, punonjësit dhe gjithëpërfshirja	121
Grafiku 35: Kultura organizative dhe stafi	121
Grafiku 36: Koordinimi mes sektorëve	122
Grafiku 37: Motivimi	122
Grafiku 38: Tabela e konkluzioneve dhe e rekomandimeve	142
Tabela 39: Vlerësimi i sistemit të menaxhimit	159
Tabela 40: Mundësime	162
Fig. 41: Struktura e zbatimit të strategjisë	163
Tabela 42: Performanca dhe realizueshmëria	168
Fig. 43: Ndërtimi i planit strategjik	185

Fig. 44: Vizioni i shtuar	186
Fig. 45: Matrica SEOT	187
Fig. 46: Strategjia si vazhdimësi	188
Fig. 47: Harta e strategjisë	190
Fig. 48: Balanced Scorecard	191
Fig. 49: Principet e organizatave me fokus strategjinë	192
Fig. 50: Indikatorët	193
Fig. 51: Strategjitë për të arritur objektivat	197
Fig. 52: Cikli plan-bëj-kontrollo-vepro	199
Fig. 53: Struktura e ERRU-së	199
Fig. 54: Vitet e krijimit të rregullatorëve	200
Fig. 55: Kategoritë e pozicioneve të punës të ERRU-së	200
Fig. 56: Vjetërsia në punë	201
Fig. 57: Arsyet kryesore të krijimit të rregullatorit	201
Fig. 58: Funkcionet e një rregullatori	202
Fig. 59: Modeli i qeverisjes së një rregullatori	202
Fig. 60: Numri i punonjësve në rregullator	203

II.Shkurtimet

Shoqëritë UK	Shoqëritë e Ujës-jellës-Kanalizimeve
Spektori UK	Spektori i Ujës-jellës-Kanalizimeve
ERRU	Enti Rregullator i Ujit
OECD	Organizata për Zhvillim dhe Bashkëpunim Ekonomik
BSC	Balanced Scorecard
FA	Financë dhe Administrative
SHMA	Shoqata e 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
Spektori U	Spektori i Ujit
GIZ	Shoqata Gjermane e Bashkëpunimit
OKB	Organizata e Kombeve të Bashkuara
KM	Këshilli i Ministrave
VKM	Vendim i Këshillit të Ministrave
BNJ	Burimet Njerëzore

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 përqendruar për 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 ne letër. Hrebiniak paraqet më së miri rëndësinë e jashtëzakonshme që paraqet zbatimi si duhet i një strategjie: *”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 organizate 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, prezantohet një sfidë e vështirë për menaxhimin”* (Hrebniak: 2005: fq. 3) dhe nga ana tjetër ai në vijim të idesë së vështirësisë dhe kompleksitetit që paraqet zbatimi i strategjisë për menaxherët dhe vetë organizatën thekson rëndësinë specifike që merr ky proces dhe një shkallë vështirësie më të lartë se vetë procesi i hartimit të strategjisë: *“Me gjithë zhvillimin e kujdesshëm të një plani strategjik në nivel biznesi, zbatimi i suksesshëm nuk është i garantuar”* (Hrebiniak: 2005; fq. 3). Zbatimi i strategjisë në çdo rast është një zgjidhje që mbart shumë variabla gjë që sjell një paqartësi dhe nuk është aq i kuptueshëm krahasimisht me hartimin e një strategjie. Është e nevojshme zgjerimi i njohurive që lidhen me zbatimin strategjisë.

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-së, 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 uji, tek konsumatorët e tij. Zbatimi në praktikë i kësaj direktive, lë për të dëshiruar.

Në anën tjetër qëndron komercializimi i këtij shërbimi. Në fund të fundit duhet të mbulohen kostot e shërbimit dhe të ketë një mundësi për investime, me qëllim që të ekzistojë ky shërbim dhe më tej dhe 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 UK-je 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 kryesore, që sfidon sektorin e UK-së është menaxhimi i tij. Problematika e menaxhimit shtrihet në përgjithësi tek të gjitha institucionet dhe organizatat që janë 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 dëshiruar 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 pasur të zhvilluar planbiznesin, nga ana e operatorit. Pavarësisht ekzistencës së një plani të biznesit, 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 të UK-së, 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 organizatave, rezultatet e të cilave janë relativisht jo të mira. Nuk ka vlerësime për performancën e tyre, ndërkohë që mbizotëron subjektiviteti apo vetëvlerësime që qëndrojnë larg realitetit. Kjo e vërtetë ekziston edhe për organizata në sektorë të ngjashëm për nga

funksionimi, ashtu si edhe sektori i UK-së si p.sh. sektori elektroenergjetik. Mund të thuhet që bëhet një vlerësim për performancën e organizatave në këto kategori sektorësh, kur bëhet fjalë për vlerësimin që i bëjnë organizma të BE-së progresit të Shqipërisë, në kuadër të ecurisë së saj, për plotësimin e kritereve, si vend kandidat në BE. 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-së, për zbatimin e strategjisë. ERRU-ja është një organizatë tipike rregullatore, që funksionon në 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-ja 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 konsulenti cilësor, siç është GIZ-a, me një përkrahje politike për të promovuar rregullatorin, me qëllim rregullimin e sektorit të UK-së, ERRU-ja 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-ja në vijimësi, është në ndjekje dhe realizim të objektivave të tij strategjikë. Ushtrohet një proces i tërë nga organizata, për të arritur rezultatet strategjike. Sfida në zbatimin e strategjisë mbetet e hapur.

Çështja është konceptuale e aplikative dhe sfida në përgjithësi është e hapur dhe për të gjitha 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 SHMA-së, gjithçka tregon që zbatimi i*

strategjisë është një proces multidimensional. Nuk ka vështirësi për arritjen e suksesit. Zbatimi i strategjisë është testi vendimtar për aftësitë orkestrale të menaxhereve” (SH.M.A; fq. viii). Nisur edhe nga numri i vogël i punonjësve të organizatës, ERRU-ja është favorizuar nga puna e grupit të menaxherëve të saj, që konsiston në sinkronizimin dhe ndërveprimin në vazhdimësi. Qëllimi ka qenë, që në mënyrë të përhershme menaxherët të mbeteshin në korent dhe të ndërvepronin për situata e zhvillime të ndryshme nga ato të parashikuarat, që lidhen me ecurinë dhe arritjen e objektivave strategjike të organizatës.

1. ERRU-ja, Strategjia dhe zbatimi i saj.

ERRU-ja 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 përkatëse të tyre në këtë drejtim, duke nxjerë në krye misionin, vizionin dhe vlerat e organizatës. Procesi i fillimit të hartimit dhe më tej, i 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, ku sipas California State, Dept. Of finance :“*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 qenit në një rrugë të tillë, ngacmon dhe shtrëngon një agjenci drejt arritjeve të saj. Ai kristalizon, çfarë menaxhimi dëshiron që organizata të jetë në të ardhmen. Një vizion nuk është lidhur në kohë, ai përfaqëson shërbime globale dhe në vijimësi si një themel për një sistem të planifikimit strategjik*” (Dept. of finance: 1998; fq. 26). Sipas Dessler vizioni mbart edhe emocionin e organizatës, lidhur me projeksionin e largët, dhe të dëshirueshëm nga ana e tyre:“*Një deklaratë e përgjithshme e saj, në drejtim të qëllimit, që ngjall ndjenjat emocionale të anëtarëve të organizatës*” (Dessler: 2012; fq. 79). ERRU-ja 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 ta shihte veten në të ardhmen e largët, mishërohet thelbësisht në deklaratën e vizionit të saj: “*Një sektor ujësjellës-kanalizimesh financiarisht i vetqëndrueshëm që ofron shërbime të një cilësie të lartë, por të përballueshme për të gjithë konsumatorët në Shqipëri*” (<http://www.erru.al/>). Në mënyrë shumë të përmbledhur, ERRU-ja 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 urgjente objektiva të tillë si p.sh.: shfrytëzimi racional i burimeve të veta, çështja konsumatore, çështjet sociale, ambjentale 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 i mënyrës dhe i veprimtarisë së saj, për realizimin e tyre. Sipas Thomson, Jr, Strickland, Gamble 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”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble: 2010; fq. 29). 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-ja në të gjithë procesin e transformimit dhe përmirësimit të performancës së vet institucionale, vazhdimisht ngulit vlera të tilla, që të çojnë drejt një efektiviteti të punës dhe të të bërit të gjërave.

Procesi ka vijuar direkt me analizën dhe nxjerrjen e objektivave strategjike për rregullatorin. Ato përbëjnë subjektin më kritik, që do të thotë që nëse i arrin ato - ke përmbushur dhe qëllimin e organizatës. Sipas Gates: *“Objektivat janë specifike, sasiorë, niveli më i ulët i targeteve që tregojnë një synim të përmbushur”* (Gates: 2010; fq. 5). Përcaktimi i objektivave strategjike është një proces shumë i rëndësishëm, i cili në përfundim të tij duhet të përfundojë në përcaktimin e objektivave, të cilat janë reale, të arritshëm, të mirëorientuara drejt çështjeve të veçanta, si dhe të matshme me qëllim ndjekjen dhe monitorimin e tyre, duke siguruar në këtë mënyrë realizimin e tyre. ERRU-ja ka kristalizuar disa objektiva në terma të ndryshme kohore, të cilët janë mirëpërcaktuar. Këta objektiva u përgjigjen çështjeve të veçanta funksionale të rregullatorit dhe konvertohen nga formulimet cilësore në targete të matshme, 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-në, 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: *“Për një kompani të sektorit privat matjet financiare sigurojnë përgjegjshmërinë ndaj pronarëve, aksionerëve. Për një agjenci jofitimprurëse, megjithatë, matjet financiare nuk janë indikatorët relevantë për të kutpuar nëse agjencia përmbush misionin e saj”* (Kaplan, Norton, 2001; fq. 135).

Në këtë rast mund të ridimensionohen objektivat financiare dhe ndoshta edhe të konsumatorit, duke mundësuar objektivat reale që kane organizata të tilla. Sipas Kaplan, Norton: *“Madje edhe objektivat financiare dhe të konsumatorit, megjithatë, mund të nevojitet të rimendohen në rastin e organizatave qeveritare. Në këtë rast merren në konsideratë rregullatorët dhe agjensitë ligjzbatuese që monitorojnë dhe dënojnë shkeljet e rregullimeve ambjentale, të sigurisë dhe shëndetësore”* (Kaplan, Norton: 2001; fq.137

Konkretisht vlen të merren në konsideratë orientime të objektivave që lidhen me vlerat, kostot minimale dhe mbështetje ndaj autoritetit: *“Në këtë mënyrë një organizatë e sektorit publik mund të ketë tre objektiva të niveleve të larta të nevojshme që të kënaqin përmbushjen e misionit të saj: krijimi i vlerave, me një kosto minimale dhe mbështetja në vazhdim i zhvillimit dhe angazhimi ndaj autoritetit të tyre financues. Nga këto të treja, agjencia procedon të identifikojë objektivat e saj për proceset e brendshme, si dhe zhvillimin dhe rritjen, që do të mundësojë atë të arrijë objektivat në të tre perspektivat e saj të niveleve të larta”* (Kaplan, Norton, 2001; fq. 137).

ERRU-ja, në përcaktimin e objektivave të saj, ka pasur në konsideratë faktin që ka objektiva të cilat janë afatgjatë dhe në rastin konkret janë kryesisht ata 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 targete afatshkurtra dhe afatmesme, duke i ndjekur, monitoruar, përshtatur dhe arritur ato.

Përcaktimi i objektivave strategjike do të ndiqet më tej me gjetjen e rrugëve, se si do të arrihen objektivat, pra çfarë strategjish do të ndjekë organizata për arritjen e objektivave të saj. ERRU-ja ka formuluar strategjitë e veta për arritjen e objektivave. Në mënyre koncize, këto jepen të formulara, sipas objektivave të ndryshëm, siç 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 ndodhë dhe të arrihet në terma afatgjatë. Sipas Laura Stack: *“Qëllimet, strategjia, taktikat dhe zbatimi duhet të jenë pjesë e të njëjtit proces dinamik – implementim afatgjatë të prioriteve nëpërmjet operacioneve afatshkurtra ditore”* (Stack: 2014; fq. 6).

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 konsideratë një sistem i tërë njerëzish dhe procesesh, të gjithë të angazhuar për të pasur 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 optimalisht me këtë sistem, për zbatimin e strategjisë. Në rastin konkret të punimit, përdorimi i një sistemi menaxhimi, i cili lidh strategjinë me operacionet, siç tregohet në fig. 6, rezulton efikas.

Një aspekt cilësisht të veçantë në zbatimin e strategjisë zënë operacionet e brendshme, 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 vrente më tepër, se realizueshmëria apo përmbueshmëria e ‘targeteve’. Një menaxhim i mirë i operacioneve, do të ishte një kushtëzim i drejtëpërdrejtë, për arritjen e këtij qëllimi. Sipas Thomson, Jr, Strickland, Gamble: *“Zbatimi i strategjisë është detyrë e orientuar nga aksioni (t’i bësh gjërat që të ndodhin) që teston aftësitë e menaxherëve që drejtojnë ndryshimet organizative për të arritur përmirësime të vijueshme në operacione, dhe në proceset e biznesit, për të krijuar dhe për të rritur një kulturë që mbështet strategjinë dhe në mënyrë konsistente për të arritur, apo kaluar targetet e performancës”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble: 2010; fq. 327).

ERRU-ja është bazuar shumë në përmirësimin e proceseve të punës së organizatës, me qëllim arritjen e efektshmërisë 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. shtë domosdoshmëri pasja e një strukture 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 brendshme, për të bërë të mundur arritjen e objektivave të këtyre të fundit.

Në rastin e ERRU-së është aplikuar BSC-ja, si një mjet i fuqishëm për të arritur suksesin në zbatimin e strategjisë. BSC-ja ka të konvertuar objektivat strategjike të organizatës, në objektiva të matshëm. Targetet e caktuara 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-ja merr në konsideratë përmbushjen e qëllimeve të grupeve të ndryshme të interesit dhe jo vetëm të një grupi, siç ka qenë më përpara p.sh. arritja financiare. BSC-ja sigurisht e konsideron këtë perspektivë, por nga ana tjetër ajo njeh dhe trajton edhe perspektivat si: mësimi dhe zhvillimi, proceset e brendshme 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-së, 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 targeteve 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 qendror në krijimin e vlerave (Nolan Norton Institute, 1991). Norton dhe unë besojmë që n.q.s. kompanive do t'u duhej të përmirësonin menaxhimin e aseteve të tyre të paprekshme, ato duhej ta integronin matjen e aseteve në sistemet e tyre të menaxhimit”* (Kaplan: 2010; fq. 2). Sipas Kaplan: *“Gjithashtu, asetet e paprekshme, rrallë kanë vlerë më vete. Përgjithësisht, ato duhet të lidhen me të tjera asete të*

paprekshme, që të krijojnë vlerat” (Kaplan: 2010; fq. 2). Vlera dhe asetet e paprekshme lidhen nepermjet strategjise: “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” (Kaplan, 2010; fq. 2). 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 mbuloni ato maksimalisht, ju duhet të ndërtoni një nivel të lartë besnikërie dhe përpjekjeje për të vepruar lirisht” (Laura Stack; 2014; fq. 41). Gjithnjë sipas Stack: “Kur ju punësoni njerëz të aftë dhe të angazhuar, ju keni fituar një vend për t’u pasur zili. N.q.s. ata e dinë çfarë janë duke bërë, nuk ka rëndësi se si ata e bëjnë punën e re, për sa kohë e bëjnë atë më etike dhe ligjërisht” (Stack: 2014; fq. 41). ERRU-ja, duke qenë një organizatë e vogël, përpiqet 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 të strategjisë. Arritja e suksesit mundësohet nëpërmjet marrëdhënies midis strategjisë dhe burimeve të veçanta si njerëzit, informacioni, financa dhe teknologjia. Ndër burimet më të veçanta, shumë delikate, 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: *“Organizatata janë krijuar, që të arrijnë një set të caktuar synimesh. Këto qëllime, duhet të shpallen qartësisht dhe të jenë të arritshme. Ekspozimi i sjelljeve të dëshiruara nga punonjësit dhe dekurajimi i sjelljeve të padëshiruara të punonjësve, do të lehtësojë arritshmërinë e synimeve të dëshiruara dhe qëllimeve të organizatës.*

Menaxhimi i organizatës mund të arrijë qëllimet e tij, duke aplikuar strategji të teknikave të modifikimit të sjelljeve si: përforcimi pozitiv, përforcimi negativ, dënimi

dhe eliminimi. Aplikimi efektiv duke përdorur manual dhe rregulla në zbatimin e këtyre teknikave apo strategjive për modifikimin dhe përforcimin e sjelljeve, është në vend në çdo organizate” (Teryima, Agburu J.I, Samuel, 2014; fq. 23). Fokusuar në këtë drejtim, ERRU-ja është përpjekur që ta menaxhojë këtë situatë, me ndërgjegjësimin që i gjithë procesi kërkon kohë të vetë dhe që është në 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 lart, mundësohet nëpërmjet përdorimit të BSC-së. Duhet që aspekte të të gjithë këtyre faktorëve, duke performuar mirë secili më vete dhe më tej të gjithë së bashku, të sigurojnë që përpjekja për të pasur efektivitet në zbatimin e strategjisë, të jetë e arritshme. Në themel të aplikimit të BSC-së në rastin e ERRU-së, janë marrë pikërisht aspekte të këtyre faktorëve kritikë, për suksesin në zbatimin e strategjisë.

Organizata, si një çështje, lidhet me aftësinë e organizatave për të krijuar një grup, që të bëjë të mundur sigurimin e një performance të shkëlqyeshme, drejt realizimit të misionit të saj. Aspekte të saj 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 faktorët përcaktues në zbatimin e strategjisë, merr një kuptim të përgjithshëm të tillë: *“Kultura është një koleksion besimesh, shpresash dhe vlerash të mishëruara në anëtarët e organizatës dhe që transmetohen brez pas brezi”* (Kume, 2010; fq. 145). Në rastin e ERRU-së, 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’u përgjigjet sfidave të zbatimit të strategjisë.

Një aspekt shumë i rëndësishëm i menaxhimit të operacioneve dhe që është një faktor kyç, i pazëvendësueshëm dhe që pa të, nuk mund të flitet për ndonjë zbatim strategjie, mbetet teknologjia, IT: *“Teknologjia luan një rol kritik në përmirësimin e performancës së operacioneve. Shumë procese, intensive të përsëritura të punës, mund të automatizohen, që të sigurojnë një kosto më të ulët, me cilësi më konsistente*

dhe kohë procesimi të shpejtë. Por teknologjia luan gjithashtu një rol në përmirësimin e proceseve të vazhdueshme. Punonjësve u nevojitet feedback i shpejtë, përfshirë detajet, matje të sakta të produkteve dhe shërbimeve që ato prodhojnë dhe të proceseve që ata kontrollojnë. Paraqitja e kuptueshme dhe në kohë e produkteve dhe e proceseve, siguron themelin për analiza më të gjera të dhënash, hedh rrënjët e analizës së shkakut dhe një shkallë të plotë të mjeteve të tjera cilësore, që drejtojnë përmirësimet në vijim të kostove, cilësisë dhe kohës së proceseve” (Kaplan, Norton, 2004; fq. 82-83). ERRU-ja 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 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 sukcesi i saj, por nga ana tjetër po flitet për një proces, i cili në cdo rast mbetet një sfidë e hapur dhe në bazë të suksesit të së cilit mbetet si gjithnjë faktori human, koncept të cilin ERRU-ja 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. Metodat për arritjen e ekselencës në këtë hapësirë janë duke ndryshuar aq shumë, sa ndryshon mjedisi i biznesit. Ekipi i SHMA-së pret që teknologjia dhe mjetet e matjes, të përmirësojnë mundësitë e organizatave në të ardhmen, por sukcesi do të jetë gjithmonë i varur nga njerëzit, të cilët përbëjnë themelet e çdo organizate” (SHMA, 2011; fq. viii).*

2. Shtrimi i problemit

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.

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-ja ka vendosur disa kontakte midis OECD-së dhe ERRU-së, lidhur me bashkëpunimin dhe shkëmbimet e eksperiencave, përse i përket kësaj çështjeje. OECD-ja aplikon disa standarde të performancës së rregullatorëve, ndërkohë që ERRU-ja po e merr në konsideratë atë më qëllim që të ketë aplikime të mundshme, në varësi të rrethanave që dikton stadi aktual i performancës së organizatës, që në të ardhmen t’i afrohet sa më shumë këtij shablloni dhe pse jo, të jetë pjesë e ‘benchmarking’ midis rregullatorëve. Për këtë arsye, 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 targeteve të përcaktuara. Një rëndësi të veçantë merr gjithashtu edhe menaxhimi i

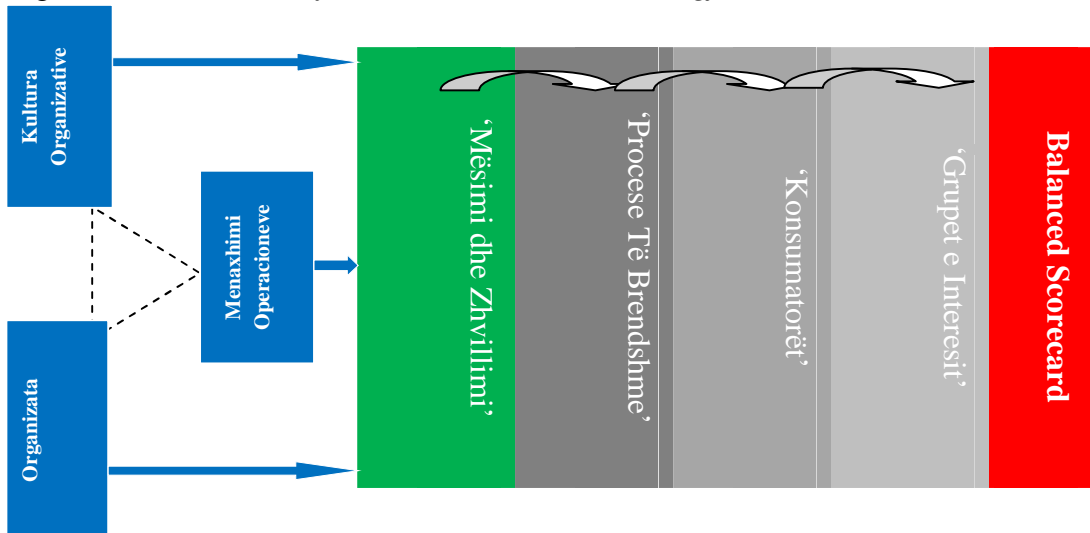
njerëzve apo punonjësve, të cilët duhet të maksimalizojnë rezultatin e punës së tyre, që përkon me rezultatin e përgjithshëm të organizatës.

Përtej faktit të planifikimit të një strategjie të mirë, e cila padiskutim që është parakusht për të patur një efikasitet organizativ, shumë i rëndësishëm 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 jetikë edhe si më gjithspërfshirës janë pikërisht aspekte të faktorëve të tillë si:

- Organizata
- Kultura e organizatës
- Menaxhimi i operacioneve

Fig. 1: Bashkëndimi i faktorëve të zbatimit të strategjisë



Në figurën e mësipërme paraqiten në mënyrë figurative tre faktorët kritikë të sipërpërmendur, që nëpërmjet BSC-së, 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 përcaktuar objektivat në perspektivën mësim dhe zhvillim, që do të shërbejnë për të mbështetur objektivat në perspektivën e 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 çështjeje. Organizatat mund t'i marrin në konsideratë të tre faktorët, t'i shqyrtojnë ato sipas specifikave që vetë organizata ka dhe në fund, prej tyre të marrin dhe të trajtojnë ato aspekte të cilat realisht, duke u mundësuar nga organizata, arrijnë që të mbështesin objektivat tek perspektiva e proceseve të brendshme.

Pra, të tre faktorët që shtrihen në perspektivën mësim dhe zhvillim, përfaqësojnë objektivat e kësaj perspektive. Ata janë shndërruar në objektiva të matshme dhe përbëjnë targete të matshme që duhet të monitorohen. Të tre faktorët që paraqesin një performancë të shkëlqyer, të gjithë së bashku, tek perspektiva mësimi dhe zhvillimi janë bazë dhe mbështetës për performancën e objektivave. Më tej, bazuar në efektin shkak – pasojë, treguesit e perspektivës do të mbështesin treguesit tek perspektiva e konsumatorit, ku këto të fundit përbëjnë mbështetjen e realizueshmërisë së tregueseve të perspektives së 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 të dukshme mbi Autoritetin Rregullator të Ujit, siç është performanca institucionale, 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 mundësojë 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 e saj, dhe konkretisht ka marrë një formulim të tillë:

“A mundet organizata të ndërmarrë një zbatim të suksesshëm 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 sesa ai i zbatimit të suksesshëm 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, çka 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:

- *Të sigurohet një model për zbatimin e strategjisë në një organizatë;*
- *Të përcaktojë faktorët kyç të cilë kanë ndikim themelor në zbatimin e strategjisë dhe performancës strategjike të organizatave;*
- *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;*
- *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 referencës për formulimin e hipotezës do të lidhet me qëllimin e punimit. Tek e fundit, ndërtimin e 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, organizata e ka mirëpërcaktuar. Bazuar në shpjegimet dhe referencat e deritanishme, të zhvilluara 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 gjitha 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 faktorë në përgjithësi, duke derivuar në aspekte relevante të tyre konkretisht, që vërtet janë kritikë në mbështetjen bazë, për realizimin e targeteve strategjike;
- gjetja 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-së, për trajtimin e çështjes së zbatimit të strategjisë, është shfrytëzuar BSC-ja. BSC-ja 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-ja 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 targete sasiore, të cilat mund të maten dhe mbi këtë bazë të arrihet të gjykohet, nëse ato janë kapur.
- marrja në konsideratë e arritjes së qëllimeve të të gjitha grupeve të interesit të organizatës. Ka një gjithëpërfshirje të grupeve të interesit në këtë rast, pasi dilet përtej perspektivës financiare, të cilës i shtohen edhe perspektivat e proceseve të brendshme, të konsumatorit dhe mësimi e zhvillimi.
- vlerësimi që u takon asetëve të paprekshme, në rolin që ato marrin në të vërtetë për krijimin e vlerave. Në fund të fundit, nuk mund të arrihen objektiva strategjike financiarë apo të grupeve të interesit pa perfeksionimin, pa mbështetjen dhe të gjitha asetet e paprekshme, së bashku, në këtë proces.

Këto dimensione përbëjnë “garancinë”, që modeli i BSC-së, të jetë një mjet që integron strategjinë dhe objektivat, bën lidhjen midis objektivave të perspektivave të

ndryshme, duke siguruar më tej konvertimin e këtyre objektivave në tregues të matshëm, të cilët paraqesin targete 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, pikësëpari duhet t'i referohemi pikërisht rrethanës dhe industrisë, ku rregullatori ushtron mandatin e tij për rregullimin respektiv. Duhet shpjeguar që përvoja konkrete e rregullimit të industrisë së ujit, 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;*
- *Barriera substanciale që pengojnë hyrjen e firmave të tjera në industri dhe dalja është e vështirë”* (Baldwin, Cave, 1999; fq. 9-10).

Rasti i operimit të ofrueseve të shërbimit në sektorin e UK-së është një rast tipik i monopolit, ku qeveria ia 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 gjera dhe me kosto shumë të lartë. Pikërisht nisur nga këto tipare të rrjetave të ujësjellës kanalizimeve siç është konkretisht 'kosto' e tyre dhe veçanërisht kjo përsa i përket linjave kryesore të rrjetave të tilla, sjell në vëmendje faktin e të qenurit 'monopole' të tyre.

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 përmasa 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. Sipas Baldwin, Cave: *“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 jepen nga një qeveri, që supozohet që është duke vepruar në mbështetje të interesit të publikut”* (Baldwin, Cave: 1999; fq. 9). Pra është shumë evidente detyra e vetë qeverive në përgjithësi, që të mbrojnë interesat e publikut në parim dhe kurdoherë 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 mbrojtjeje 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. Ajo që vlen të përmendet dhe të theksohet në vazhdimësi ka të bëjë me faktin që efektet e monopolistit gjithnjë nëse do të merret në krahasim me konkurrencen perfekte, kryesisht lidhen me ‘outputin’, që në rastin e monopolistit karakterizohen nga output i reduktuar të shoqëruar me çmime të larta dhe transferim i të ardhurave nga konsumatorët tek prodhuesi. Pra është karakteristik fakti që për hir të fitimit monopolisti priret gjithnjë që të ofrojë një produkt me çmim sa më të lartë të mundshëm, ndërkohë që produkti i ofruar ka kufizime në cilësinë e shërbimit të ofruar. Të ndodhur para një situatë të tillë, kuptohet që konsumatori shfaqet jo i favorizuar, çka kërkon me domosdoshmëri që të kalohet në një situatë tjetër, e cila të mund që të ekuilibrojë ‘pozicionet’ ofrues shërbimi dhe konsumator.

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 Baldwin, Cave mbetet i njëjtë, si edhe në rastin e një monopoli çfarëdo: *“N.q.s. një firmë është në një pozicion monopoli natyror, atëherë ngjashëm si me çdo monopol tjetër, ajo 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”* (Baldwin, Cave: 1999; fq. 10). Dukshëm del domosdoshmëri ekzistenca e një rregullatori, në funksion të një qëllimi thelbësishëm 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 gjera se interesi publik, që gjithsesi mbetet një nga shtyllat më solide të qenies, 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. Baldwin dhe Cave identifikuan që, megjithëse rregullimi është parë në përgjithësi, si një kuptim i kontrollit të aktiviteteve, në mënyrë që të preventivojë diçka të padëshirueshme 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 përdorim të disiplinuar sa frekuencat e radios”* (Rouse, 2007; fq. 21).

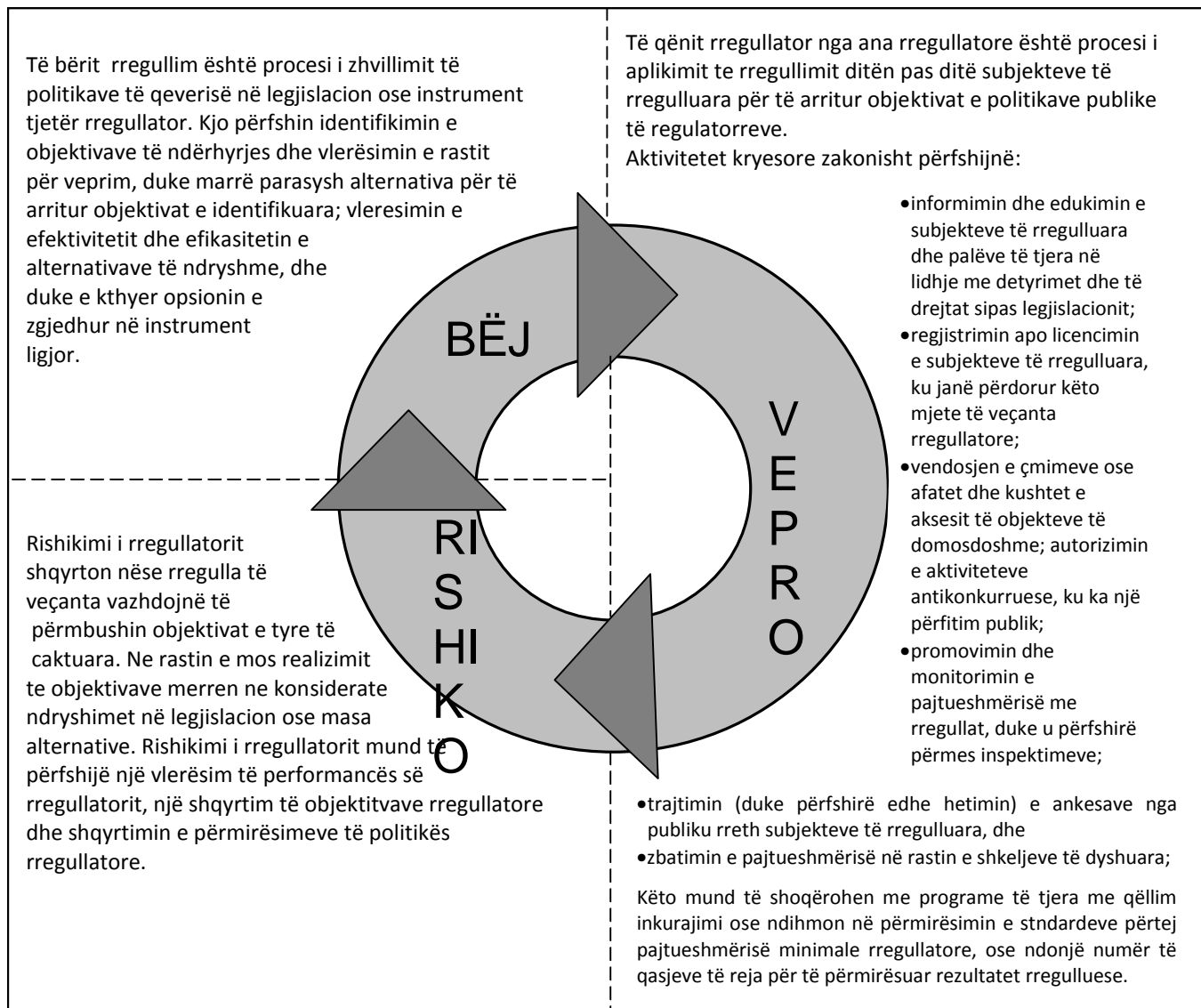
Në linjën e konceptit të rregullimit dhe të rregullatorit spikat edhe trajtimi ligjor me konsekuencat që e shoqërojnë atë: *“Fjala rregullim, nënkupton në vetvete shumë gjëra. Në nivelin më bazik, rregullimi është trajtuar si sinonim me ligjin.*

Rregullimet janë rregulla ose norma të adoptuara nga qeveritë dhe të mbështetura nga disa kërcënime apo konsekuenca, zakonisht negative në formën e dënimeve” (GOV/RPC/MRP, 2012; fq. 5). 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; fq. 22).

Nëse do t’u referohemi funksioneve të rregullatorit, bazuar në studimin përkatës të organizuar nga OECD-ja, sipas fig. 58, tek aneksi, konfirmohen se disa nga funksionet kryesore janë: vendosja e tarifave, monitorimi i performancës dhe cilësia e shërbimit të ofruar, çështja e konsumatorit apo e 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, ai i qëllimit dhe i rolit të rregullatorit, që janë pikërisht çështja e qëndrueshmërisë financiare të operatorit të shërbimit nga njëra anë dhe në anën tjetër e mbrojtjes së interesit të publikut apo të konsumatorit e shprehur nëpërmjet përmirësimit të performancës së shërbimit nga ana e operatorëve, duke siguruar në këtë mënyrë 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 çka 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 komponentë si “bëj”, “vepro” dhe “rishiko”, të cilët 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 standardeve të shërbimit në funksion të arritjes së objektivave rregullatore. Rregullatori është gjithnjë në linjë me politikat qeveritare, linjë 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 gjitha subjektet që i nënshtrohen rregullit rregullativ dhe së fundmi standartet, vendosja e standarteve të reja si dhe rishikimi apo përditësimi i atyre ekzistuese, 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 hapësirë 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 jepet një definicion mbi të”* (Rouse, 2007; fq. 22). 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 siguresit e shërbimeve”* (Rouse, 2007; fq. 22). Pra, “binomi” tarifa dhe standarte shërbimi, për të cilat është folur deri tani, përkojnë me definicionin e një rregullatori ekonomik.

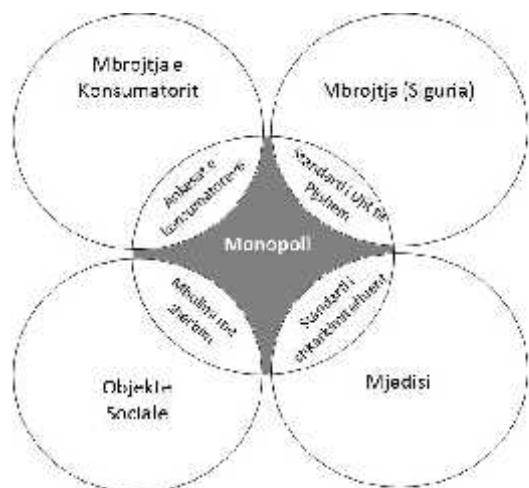


Fig. 3: Mbivendosje midis funksioneve rregullatore (burimi: Castalia)

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-ja për secilën mbivendosje ushtron disa përgjegjësi respektive:

- politika rregullatore kërkon që gjithnjë operatorët të ushtrorjnë aktivitetin e vet, në të gjithë zonën e mbulimit, apo në rastin e kanalizimeve, që është më problematik, kërkohet 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.

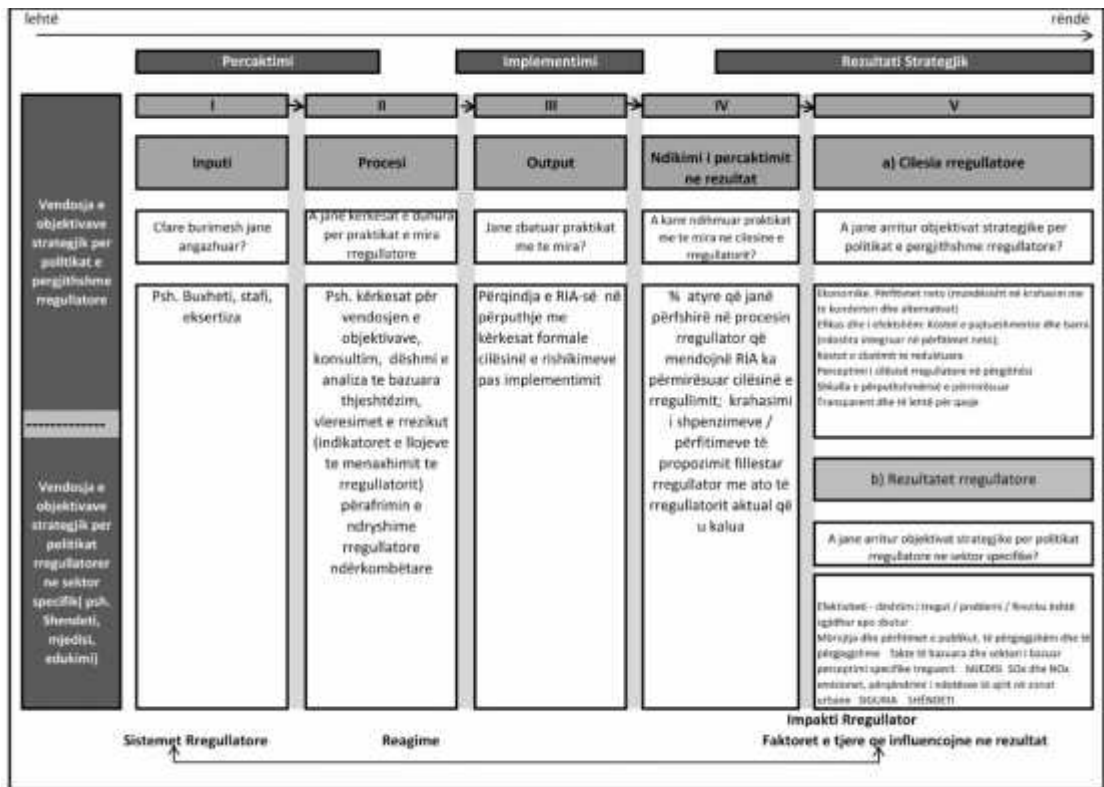
Diskutimi edhe në ditët tona për rregullatorin, vazhdon lidhur me atë që quhet “vetë-rregullim” apo “të centralizuar” apo rregullator ekonomik. Në sektorin e ujit në veçanti, kjo është një çështje në diskutim të vazhdueshëm, pavarësisht tendencës në rritje që ashtu siç është treguar këtu, edhe më përpara 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; fq. 23). 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 dyja mënyrat e përmendura. Sidomos në Evropë 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. Sipas Rouse: *“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 Hollandë dhe Australi”* (Rouse: 2007; fq. 23). 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 vendosë këto lloj tarifash.

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 jorealist për ambicjet e politikaneve, bëhet i identifikueshëm nëpërmjet proceseve të planifikimit dhe të pëcaktimit të çmimit”* (Rouse, 2007; fq. 25). 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 objektivave strategjike të tilla, si ne vijim:

- Qëndrueshmëria financiare, e cila do të mundësojë që nëpërmjet tarifave, të arrihen aq të ardhura sa ofruesi i shërbimit të mund të sigurojë mbulimin e kostos së shërbimit, pra të arrijë të operojë si një kompani eficiente;
- Eficenca e shërbimit që konsiston në ofrimin e shërbimit duke shfrytëzuar minimumin e burimeve, apo edhe të atyre alternative që disponon ofruesi i shërbimit;
- Eficenca e prodhimit, me qëllimin e minimizimit të kostove dhe maksimalizimin e prodhimit, prirje e qëndrueshme kjo kryesisht në zbatimin e ekonomisë së shkallës;
- Përballueshmëria që lidhet me mundësinë e shlyerjes së faturës së ujit dhe të kanalizimeve nga ana e të gjithë konsumatorëve, duke u ndalur sidomos tek shtresat në nevojë

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 efikasitetin e operacioneve, dhe efektivitetin e burimeve që ka rregullatori, për të realizuar objektivat. E dyta ka të bëjë me raportin e rregullatorit, me efikasitetin e operatorëve dhe të sektorit të UK-së në përgjithësi nga njëra anë, si dhe me efikasitetin e punës ndaj publikut, duke mos harruar gjithashtu edhe raportet me shëndetin, mjedisin dhe shoqërinë.

“Brenda regjimit rregullator ‘një komand dhe kontroll’, ka një balancë që duhet realizuar midis përdorimit të karrotës dhe të shkoptit. 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; fq. 22). Sigurisht përdorimi alternativ i “shkoptit” dhe i “karrotës” është një praktikë gjithmonë adekuate e përbotshme, por nëse do ti referohemi

ERRU-së 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. Është e nevojshme që të vendosen dhe specifikohen disa standarte. Në rastin konkret të ERRU-së janë aplikuar apo vazhdojnë të zbatohen kryesisht standarte që specifikohen në ato standarte që fokusohet në preventivimin nëpërmjet kontrollit të proceseve që kanë tendencë për situatë të rrezikshme.

Gjithnjë duhet të kujtohet që rregullatori vendos targete dhe standarte, si dhe nxit operatorët t’i arrijnë 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 t’u 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 qenit efektivë 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 stimuljve 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 rregullatorë të tjerë
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-së bazohen në tetë çështje, sikundër janë definuar në tabelë. I mbetet cdo 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 rregullator është që të ketë një vizion të qartë, të konvertuar në objektiva strategjike afatgjatë, të cilët duhet që të shoqërohen nga një mision relevant, me objektiva të veta afatshkurtër dhe afatmesëm, të cilët 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 përherëshme dhe në vazhdueshmëri e zbatimit të strategjisë së

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 Rregullator i Ujit në Shqipëri dhe përvoja të tjera

Enti Rregullator 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 rregullator 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 gjitha kategoritë e konsumatorëve.

ERRU-ja ka filluar funksionimin në vitin 1998 dhe ka punuar në vijimësi për zbatimin e detyrave dhe për përmbushjen e plotë të mandatit të saj rregullator, duke pasur në fokus të vet garantimin e mbrojtjes së interesave publike, qëndrueshmërinë financiare të ofrueseve të shërbimit në sektorin e UK-së si dhe krijimin e një mjedisi transparent ligjor dhe rregullator, që nxit investimet private në sektor.

Nisur nga viti i krijimit të ERRU-së, duke iu referuar grafikut nr. 54, tek aneksi, do të shihet që në ndarjen sipas viteve të krijimit për rregullatorët e ujit në botë, institucioni bën pjesë në grupin e dytë të këtyre institucioneve, të cilat janë krijuar në periudhën 1990-1999. Siç vërehet, në këtë interval, janë krijuar disa rregullatorë në botë, ku vlen të përmendet krijimi në Evropë edhe i rregullatorëve 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-ja nuk ka patur një ecuri normale, në rritje të cilësisë së punës dhe performancës së aktivitetit të saj, për një kompleks arsyesh.

ERRU-ja rregullon marrëdhëniet midis Këshillit të Ministrave, sektorit privat, në sektorin e UK-së 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 iu referuar fig. 57, tek aneksi, dalin qartë disa nga arsyt kryesore, që çojnë në krijimin e rregullatorëve të ujit në botë. Siç shihet nga arsyt kryesore, që çojnë drejt krijimit të këtyre llojeve institucionesh, lidhen dukshëm më së shumti me qëllimin për mbrojtjen e interesave të publikut, sikundër u përmend edhe në rastin e krijimit të ERRU-së. 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. Vazhdohet më tej, sikundër është e mirëshprehur, edhe në ligjin funksional të funksionimit të ERRU-së, për nxitjen e investimeve private në sektorin e UK-së etj.

ERRU-ja është një institucion kolegjal, që udhëhiqet nga Komisioni Kombëtar Rregullator dhe 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 qeverisjeje, i cili ka në bazë pikërisht komisionin, i cili gëzon autoritetin e vendimmarrjes së organizatës, udhëheq dhe drejton të gjithë veprimtarinë e këtij aktiviteti. Gjithashtu duhet të theksohet që komisioni është një nga elementët e rëndësishëm që sigurojnë pavarësinë dhe performancën e rregullatorit.

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

Punonjësit e ERRU-së 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 të 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 punonjëve të saj, rezulton që në një masë rreth 50% e të punësuarve, kanë një prezencë pune pranë këtij institucioni nga 3-6 vjet, 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 përkon me fazën e forcimit institucional të organizatës.

Duke iu referuar grafikut 60, tek aneksi, atje është paraqitur një kategorizim i rregullatorëve në bazë të numrit të punonjësve të tyre. Siç 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-ja, ka ardhur duke u rritur në vite, për të mbërritur tek numri aktual, i cili i përgjigjet në masën 100% organigrames së institucionit. Por, bazuar në ecurinë institucionale, konstatohet që ERRU-ja sa vjen dhe është në përmbushje të plotë të gjithë paketës ligjore funksionale të saj dhe të përmbushjes së plotë të mandatit rregullator, çka 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. Kështu që duhet të finalizohet me një rishikim të organikës ekzistuese, në një përmirësim të saj, duke e plotësuar me pozicione, që do t'u përgjigjen funksioneve të tjera shtesë të rregullatorit.

Në zbatim të mandatit të saj rregullator, ERRU-ja ushtron një sërë funksionesh, të cilat i referohen fillimisht legjislacionit mbi të cilin është ngritur dhe funksionon institucioni.

ERRU-ja është gjithashtu e fokusuar tërësisht në zbatimin e vizionit dhe misionit të saj. Vizioni jep pamjen në terma afatgjatë, ku dëshiron organizata të shkojë: *“Një sektor ujësjellës - kanalizimesh financiarisht i vetqëndrueshëm, që ofron shërbime të një cilësie të lartë, por të përballueshme, për të gjithë konsumatorët në Shqipëri”* (ERRU/Raporti Vjetor, 2011; fq. 6).

Pikërisht, bazuar në këto referenca si më sipër, ERRU-ja përcakton objektivat e saj strategjike, të cilët do të arrihen nëpërmjet 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 ujësjelles - 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 e UK-së.

Në bazë të misionit të saj, ERRU-ja do të synojë që nga njëra anë të mbrojë konsumatorin, kryesisht duke nxitur përmirësimin e shërbimit të ofruar nga ana e operatorëve: *“Shumica e këtyre veprimtarive mbështeten nga një monitorim sistematik i performancës së shoqërive, në ofrimin e shërbimeve. ERRU-ja nxit përmirësimin e vazhdueshëm të shërbimeve, duke vendosur objektiva performance sfiduese, dhe të arritshme për operatorët”* (ERRU/Raporti i performances, 2011; fq. 10), dhe nga ana tjetër qëndrueshmeria financiare e operatorëve, me synimin kryesor mbulimin e kostos së shërbimit. *“Objektivi kryesor i ERRU-së 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; fq. 13).

ERRU-ja ka të qartë se çfarë duhet të arrijë, si në terma afatshkurtër dhe afatmesëm, ashtu edhe në terma afatgjatë. Veç kësaj, ERRU-ja ka të mirëpërcaktuar edhe mënyrën apo rrugën që duhet të ndjekë, për të realizuar objektivat e saj: *“Mbrojtja e konsumatorëve është thelbi i punës sonë. Ne vendosim stimuj që inkurajojnë efikasitetin dhe përmirësimet e ofrimit të shërbimit, në të mirë të konsumatorëve dhe veprimet 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://www.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 bashkëpunojë me të gjithë aktorët në sektorin e UK-së, 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-ja ka një rritje të vazhdueshme të ecurisë institucionale dhe performancës së saj. Kjo rritje dhe ky 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 ndërkombëtare apo pjesëmarrjes në shumë konferenca dhe programe trajnimi të ndryshme. Por duhet të theksohet që një komponent kyç, sidomos në fillim të programit për forcimin institucional të tij, ka qenë mbështetja nga GIZ-ja gjermane, si asistencë teknike për forcimin institucional të kësaj organizate, qëllimi i të cilit ka qenë: *“Objektivat e rëna dakord për projektin, janë fuqizimi dhe aftësimi i ERRU-së, që të përmbushë efektivisht mandatin e saj legal dhe të njihet roli i saj rregullator në sektorin e furnizimit me ujë dhe kanalizimeve në Shqipëri”* (GIZ, 2011; fq. 1).

4. Rishikimi i teorisë dhe literaturës

Zbatimi i strategjisë është një nga çështjet më të rëndësishme të menaxhimit dhe lidhet drejtëpërdrejt 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: *“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, rutinë mund të çojnë në rrugën e suksesit të strategjisë”* (Hrebniak: 2005; fq. 3). Është vënë re një tendencë në vite që së pari fokusimi të drejtohet për koncepte dhe ide mbi planifikimin dhe formulimin e strategjisë, kjo edhe për të përligjur kërkesën e madhe të të interesuarëve për këtë çështje. Ndërkohe u krijua një zbrazëti përse i përket çështjes së zbatimit të strategjisë së hartuar. Duke vlerësuar pa dyshim rëndësinë që

merr planifikimi në kuadër të strategjisë së organizatës, ka ardhur duke u rritur ndjeshëm ndërgjegjësimi lidhur me zbatimin, sfidat dhe zgjidhjet përkatëse.

Ndërsa merret në trajtim plani strategjik dhe rëndësisë që paraqet ai, sigurisht që bëhet fjalë për një peshë të rëndësishme, por jo definisht vendimtare, për të pritur suksesin e organizatës, kjo për faktin se njëra anë është plani, dhe tjetër gjë mbetet përmbushja e tij. Ndërsa flitet për efencën e ekzekutimit të strategjisë, mendohet gjithashtu për vetë efektivitetin e organizatës, si dhe me vetë performancën organizative. Sipas Fairholm: *“Planifikimi strategjik përdoret për të përfshirë dhe për përmbledhur aktivitete të tlla si planifikimi, matja e performancës, buxheti i programit, të cilat kanë provuar të jenë shumë të përdorshme, por të limituara. Ai është një përcaktim teknik, që instalohet vetëm tek pjesa e pyetjes së efektivitetit organizativ dhe merret vetëm me disa dilema të pamjes së organizatës. Përpjekjet e administratorëve publikë për të kontrolluar përpjekjet organizative janë thelbësore, 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 vështirë Përballë realiteteve të tilla, nocioni i mendimeve strategjike shfaqet që të mbushë gropat dhe të tejkalojë kufizimet që eksperiencia me planifikimin strategjik ka provuar të shfaqë”* (Fairholm: 2009; fq. 1).

Në vazhdim të shpjegimeve të tij, Fairholm përcakton së pari, që kur flitet për efektivitetin e organizatës, kjo duhet parë kundrejt matjeve respektive, duke theksuar tipikisht, matjet sasiore, dhe vetëm në këtë mënyrë mund të gjykohet për ecurinë konkrete të performancës së organizatës: *“Efektiviteti organizativ mund të konsiderohet atëherë i besueshëm n.q.s. ne fokusohemi bashkërisht në matjet sasiore të suksesit të aksioneve, të lidhura siç duhet me njëra- tjetrën, që të arrijnë qëllimet e rëndësishme dhe me matjet cilësore natyrshëm, në sensin organizativ të vlerave, qëllimeve, kuptimeve dhe vizionit”* (Fairholm: 2009; fq. 13). Më tej, një rëndësi dhe rol të vecantë marrin lidhshipi 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 lidhshipi 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. 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; fq. 13).

Në linjë të shpjegimeve që kanë të bëjnë me rëndësinë që shfaq strategjia me të dy “komponentet” e saj, qoftë planifikimi apo zbatimi, theksi vihet vecanërisht në rëndësinë që merr kjo e dyta, si një çështje jo shumë në qendër të vëmendjes në “të shkuarën” dhe nga ana tjetër i mëshon idesë posaçërisht të trajtimit të ekzekutimit. Duke i’u referuar çfarë është përmendur edhe më sipër në këtë studim, ritheksohet tendenca së fundmi drejt një interesi të shtuar në zbatimin e strategjive. Duhet të kuptohet që në fund vlen sukcesi në realizimin e strategjisë. Pra sfida reale që shfaqet në të gjithë procesin integral të strategjisë lidhet më shumë me zbatimin e strategjisë. Është më mirë që të kesh një strategji të dobët, por të zbatuar mirë sesa të kesh një strategji të hartuar shumë mirë, por që është ekzekutuar dobët. Gjithashtu vlen të përmendet që zbatimi i strategjisë nuk mund t’i lihet spontanitetit, përkundrazi ajo kërkon një organizim shumë të mirë të njerëzve dhe proceseve.

Në vijim të argumentit, përse i përket rëndësisë kritike që shfaq zbatimi i strategjisë, del në evidencë domethënia e lidhjes midis planit strategjik dhe zbatimit të tij. Në procesin e menaxhimit strategjik si hartimi i strategjisë, ashtu edhe zbatimi i saj janë dy pjesët kryesore qartësisht të dallueshme. Pa patur një strategji të hartuar, nuk mund të kalohet në zbatim të ndonjë strategjie. Kuptohet që këto dy procese janë në vazhdimësi konsekuenciale, ku zbatimi do të duhet të ndjekë formulimin. Të dyja janë të ndërvarura me njëra tjetrën dhe pjesë integrale të sistemit të planifikim – zbatimit. Rekomandohet mbivendosja midis ‘planifikuesëve’ dhe ‘bërësve’ gjë që përmirëson propabilitetin e suksesit të zbatimit. Është e domosdoshme përfshirja e atyre që janë përgjegjës për zbatimin në procesin e planifikimit. Duhet të sigurohet transferimi i njohurive dhe angazhimi relevant për të ndjekur rezultatin e pritshëm, si dhe për të siguruar efektivitetin në të gjithë procesin e zbatimit.

Në aspekt të rolit drejtues, udhëheqja e të gjithë procesit të zbatimit të strategjisë duhet mbetet kryesisht në 'duart' e menaxhimit të lartë. Është vështirë të arrihet pritshmëria nëse nuk punohet në grup, duke përfshirë personelin e kompanisë në nivelin e biznesit dhe të korporatës.

Kalohet në një shkallë më të lartë vështirësie, ndërsa ndalohej për çështjen e zbatimit të strategjisë. Si pasojë e vetë shumëllojshmërisë së problematikave dhe faktorëve që ndikojnë në ecurinë e kësaj çështjeje, 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. Sipas SHMA: *"Ka një mori arsyesh 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 faktorët të lidhur me performancën e porealizuar ishin burimet e pamjaftueshme, komunikimi i dobët i strategjisë, aksione të caktuara të turbullta të zbatimit dhe përgjegjësi të paqarta. Surveyimi i SHMA-së për ekzekutimin e strategjisë së 2006-ës dhe kërkimi i HRI-së 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 në rregullimin qeveritar: mungesa e ndjekjes përmes feedback/komunikim-it joadekuat dhe presioni i konkurrencës. Në të ardhmen barriera më të gjera pritet të jenë kushte të pafavorshme ekonomik"* (SH.M.A: 2007; fq. 7).

Ndërsa pranohet rëndësia kyçe 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 afatgjata (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 ndërmarja të jetë e perceptuar nga bota"* (Kaplan, Norton, 2008; fq. 40). 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, emocionale 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; fq. 38).

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. Përcaktimi i vlerave i shërben mirëfilli orientimit për të ndjekur vizionin dhe misionin, strategjinë dhe rrugët e operimit të kompanisë. Ka shumë rëndësi mënyra se si ‘bëhen gjërat’, e cila do të ndikojë propocionalisht në efektivitetin operacional duke përcaktuar realizimin e vizionit dhe të misionit. Është përcaktues në të gjithë këtë proces mënyra se si do të drejtohen operacionet dhe sjelljet e personelit të kompanisë.

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. Del domosdoshmëri që vetë organizata të marrë inisiativa serioze përse i përket zhvillimit të njohurive dhe aftësive të personelit të tyre nëpërmjet programeve të planifikuara dhe zbatuara rigorozisht të trajnimit dhe zhvillimit. Të njëjtën rëndësi merr edhe çështja e planifikimit të karrierës, e cila do t’i mundësojë personelit të fitojë eksperiencën në detyra të ndryshme, gjë që do t’i hapë rrugë atyre drejt pozicioneve të duhura dhe të dëshëruara për ta. Të gjitha këto shërbejnë për krijimin dhe ngulitjen e vlerave, që gjithsesi në vetvete është një proces kompleks. Për këtë nevojitet ndër të tjera edhe programeve rekrutime të mirëdetajuara për të tërhequr talentin brenda organizatës.

Një tipar dallues i strategjisë dhe zbatimit të saj në një organizatë, ka të bëjë pikërisht me konceptin e procesit, sipas të cilit strategjia është nën një proces ndryshimi të përhershëm, nga faktorë kryesisht të jashtëm. Sipas Kaplan, Norton: *“Strategjia është një hap në vazhdimësi. Strategjia nuk është një proces menaxhimi i*

vetëm; ajo 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-i 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 arkitekture më të gjerë të korporatës” (Kaplan, Norton: 2004; fq. 32).

Sipas të dy autorëve, të cilët vijnë më tej me këtë proces, vizioni dhe misioni përbëjnë majën e “piramidës”, prej të cilëve rrjedhin objektivat, strategjitë etj.: “Deklaratat e misionit dhe vizionit 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 ta 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, kur ato përcaktojnë një strategji, se si do të arrihen misioni dhe vizioni” (Kaplan, Norton; 2004; fq. 35).

Gjithnjë sipas Kaplan, Norton: “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. “Diferencimi lind nga zgjedhja e aktiviteteve dhe se si ato janë performuar”. Ne do të sigurojmë shembuj specifikë të strategjive të tilla ku ne diskutojmë krijimin e vlerave dhe organizatat selektojnë të shpërndajnë ato për konsumatorët e tyre” (Kaplan, Norton: 2004; fq. 35).

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 efikasitet për strategjinë. Roli dhe vendi që zë komunikimi në organizatë, është shumë i rëndësishëm 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 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 modele për zhvillimin e strategjisë së komunikimit që u diskutuan më përpara në këtë punim (Grunig&Repper’s, in Grunin 1992:124-150; Moss&Warnaby, 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 trija modelet theksojnë rolin e komunikimit të korporatës në skanimin e mjedisit të jashtëm; fokusohen 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”* (Steyn: 2002; fq. 21).

Çështje të efektivitetit të vetë komunikimit, lidhen drejtëpërdrejt me thjeshtësinë në kuptim e idesë strategjike që duhet të transmetohet e plotë, e saktë dhe në kohë me qëllim që të “përthypet” mirë nga çdo punonjës. Sipas Thomson, Jr, Strickland, Gamble përveç një efektiviteti në komunikim duhet të mundësohet thjeshtësia në të

formularin dhe të kuptuarit nga të gjithë të vizionit të organizatës: *“Detyra për të përcjellë efektivisht vizionin e kompanisë të personeli nganjëherë është e bërë më e lehtë, kur menaxhimi mund të kapë vizionin në një slogan të thjeshtë që të mbetet në mendje”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble: 2010; fq. 31). Rëndësi i kushtohet veçanërisht komunikimit të vizionit dhe objektivave të organizatës në nivelet e poshtme të menaxherëve dhe punonjësve.

Objektivat strategjike duhet të përcaktohen pikë së pari dhe më pas të ndiqen rigorozisht, me qëllim arritjen e tyre. Sipas Thomson, Jr, Strickland, Gamble organizatat me qëllime të qarta, që kanë të bëjnë me përmbushjen 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 e mirëhartuara janë sasore ose të matshme dhe përmbajnë një afat për përfundimin”* (Thomson, Jr, Strickland, Gamble: 2010; fq. 33). Merr një rëndësi të madhe hartimi, ndjekja dhe realizimi i objektivave strategjike nga ana e kompanive, pasi qartësia në këtë drejtim do të sjell rritje të nivelit të konkurrueshmërisë në tregjet përkatëse dhe nga ana tjetër kjo është përcaktuese përsa i përket orientimit drejt performancës të kompanisë. Në aspektin strategjik ku kërkohen synime të qarta strategjike, që kompania të jetë dominuese në vendin në treg, është e nevojshme që kompania të zhvillojë objektiva strategjike afatgjata.

Ekzekutimi i suksesshëm i strategjisë mund të arrihet atëherë, kur objektivat janë mirëpërcaktuar 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 suksesit. Duhet që objektivat strategjike të organizatës të arrijnë tek çdo punonjës, apo e shprehur në të kundërt, del nevojë që objektivat vjetore të punonjësve të jenë të lidhura me objektiva strategjike. Këto objektiva të tyre duhet të monitohen nëse janë arritur. Në këtë proces mund të përfshihen supervizoret si edhe punonjës të BNJ. Gjithashtu ka edhe një praktikë që zbatohet nga shumë organizata dhe që ka të bëjë me aplikimin e BSC për çdo punonjës. Në këtë rast punonjësit kanë të përcaktuar targete që mund të jenë të përcaktuara në drejtim të kostos ose të të ardhurave, nëpërmjet rritjes së performancës me konsumatorin e brendshëm ose të

jashtëm. Të orientuarit drejt targetit sjell një tendencë të dukshme drejt krijimit të vlerave për konsumatorët, gjë e cila sjell më pas vlera të kënaqshme financiare.

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 aftësi dhe suksesi në ekzekutimin e strategjisë. Në një situatë globale të tregjeve dhe zhvillimit të biznesit, menaxherët besojnë dhe fokusohen drejt konsumatorit, si dhe kanë vetedijen që organizatat e tyre duhet të jenë inovatorë, me qëllim plotësimin e cilësisë kundrejt një ambjenti që është në ndryshim të përhershëm. Kuptohet që edhe strategjitë e kompanive që ato përfaqësojnë shkojnë në këtë drejtim. Më pas del domosdoshmëria e rritjes së performancës për zbatimin e strategjisë me qëllim përmbushjen e objektivave strategjike.

Sipas Hrebniak mbetet problem çështja dhe diskutimi lidhur me ndërgjegjësimin dhe fokusimin specifik, për të kuptuar rëndësinë e ekzekutimit të strategjisë dhe nga ana tjetër sfida 'tejet e komplikuar' për t'ia dalë asaj: *“Nëse ekzekutimi është qendra e suksesit, përse organizatat nuk e zhvillojnë këtë disiplinë që t'ia arrijnë 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, është që zbatimi apo implementimi është ekstremisht i vështirë. Ka pengesa të vështira që çojnë në drejtimin, që procesi i ekzekutimit të dëmtojë seriozisht zbatimin e strategjisë. Rruga për zbatimin e sukseshëm 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”* (Hrebniak: 2005; fq. 5).

Duke i'u referuar Yang Li, Sun Guohui, Eppler 2008, një faktor crucial dhe i pamundur për t'a shmangur në procesin e implementimit të strategjisë, është koordinimi midis funksioneve apo departamenteve: *“Chimnazi (2004) sugjeron që marrëdhëniet e punës me ndër - njësitë kanë një rol kyç 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, kërkimi dhe zhvillimi mbeten 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. Marrëdhënie të tjera që kanë marrë vëmendje empirike, megjithë një zgjerim të lehtë, përfshijnë marketing dhe kontabilitet, financë, manifakturë, engineering, cilësi, dhe shitje” (Yang Li, Sun Guohui, Eppler: 2008; fq. 13).

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 i misionit, vendosja e objektivave, hartimi dhe zbatimi i një strategjie janë detyra bazike të vendosjes së drejtimeve. Ato skicojnë drejtimin që duhet të ndërmarrë organizata, rezultatet strategjike që tashmë janë të targetuara, si dhe veprimet e brendshme të nevojshme që shërbejnë për arritjen e këtyre rezultateve e deri tek lëvizjet e duhura konkurruese. Nisur nga fakti që e gjithë analiza strategjike zhvillohet nën një ambjent mjaft dinamik dhe global, kuptohet që vizioni organizatave, objektivat, strategjia dhe qasjet për zbatimin e strategjisë nuk janë asnjëherë finale. Vetë menaxhimi i strategjisë është një proces në vijim, jo një detyrë e dhënë një herë e mire. Objektivat e organizatave janë të ndryshueshme dhe funksion i ndryshimeve në mjedisin e jashtëm dhe të brendshëm. Në këtë pikë duhet fokusimi drejt evoluimit të kënaqshëm të performancës së organizatës, e cila do mundësojë ndjekjen dhe realizimin e objektivave të saj.

Coopers, Covey do të vënë në dukje, një nga faktorët përcaktues për zbatimin e strategjisë, siç është lideri në organizatë: *“Në kohë të vështira, liderët e bizneseve shpesh braktisin principet e zbatimit efektiv, që të marrin komandën dhe të veprojnë shpejt. Gjatë 12 muajve të fundit, shumë ekzekutivë 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 lidërsipi efektiv është ndërtuar mbi*

qartësimin e qëllimeve dhe mbi një ekzekutim konsistent të strategjisë, e cila krijon një bazament të besimit dhe optimizmit. Liderhipi 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” (Coopers, Covey: 2010; fq. 7).

Përkrah rolit vendimtar të liderit në organizatë, në po të njëjta frekuenca rëndësie 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 efikasitetin 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 së 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 numër 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 organizatat moderne, grupet e projekteve janë duke u bërë me shpejtësi, mekanizma primarë 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 facilitimi” (Cohen, Eimicke, 1996; fq. 13).*

Kur flitet veçanërisht për organizatat publike, përsa u 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. Thelbi i përgjegjësisë sociale të sjelljes së

biznesit, lidhet me balancimin e aksioneve strategjike, me ato që janë të nevojshme për të qenë një korporate e mirë qytetare. Çdo organizatë duhet të ketë një qendër të vëmendjes të gjithë punonjësit dhe vetë dhe komunitetin lokal, ku ajo zhvillon aktivitetin e vet të biznesit. I mbetet menaxherëve të kompanisë që të fitojnë dhe të kenë koshienca e duhur sociale, e cila është një mbështetje universale si për mbarevajtjen në punë ashtu edhe atë sociale dhe komunitare. Kjo duhet të vërtetohet nëpërmjet procesit të operimit të biznesit, vendimmarrjen së menaxhimit si dhe të aksioneve konkrete, ku të gjitha së bashku duhet të kenë ndikim dhe të mbështesin qartë të qenit mirë të punonjësve, komunitetin lokal, mjedisit dhe shoqërisë më gjerë. Në aspekt të institucionalizimit të kësaj përgjegjësisë duhet që në mënyrë të qartë organizata t'i paraprijë asaj duke vendosur në strategjinë e saj orientime të duhura sociale dhe mjedisore të shoqëruara me planin e veprimeve përkatës që të arrijë mes të tjerave edhe objektivat për të mbrojtur mjedisin, sigurimin e jetëgjatësisë së burimeve natyrore, të mirëmbajtjes të sistemeve mbështetëse ekologjike për të tashmen dhe për të ardhmen.

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 zbatimit 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 që të përballojë sfidat e ekzekutimit të strategjisë. Zbatimi i strategjisë kërkon nga çdo menaxher ndërgjegjësimin e duhur për këtë detyrë specifike dhe shumë të rëndësishme. Është e nevojshme që çdo menaxher përpara se t'i drejtohet të tjerëve lidhur me pyetje dhe aksione për zbatimin e strategjisë, duhet pikësisht që të menaxhojë marrdhënien me vetveten përpara se të përket qartësisë së tij me atë çfarë e prë për të patur efektivitet në zbatimin e strategjisë. Ai duhet të ketë të qartë hapësirën e tij të veprimit, si dhe bashkëpunimin e nevojshëm. Sidomos në këtë aspekt del nevojë e ngutshme fokusimi në punën e koordinimit të grupeve të punës ndërfunksionale. Secili duhet të bëjë përpjekjen dhe të japë maksimumin e tij në këtë

drejtim, një ecuri pozitive e së cilës do të këtë ndikim të drejtëpërdrejtë në performancën e organizatës.

Sigurisht shfaqet kërkesa, që përtej përpjekjeve dhe angazhimit të secilit, vetë organizata duhet të planifikojë dhe të zhvillojë politika dhe aksione të qarta në drejtim të rritjes së aftimit dhe zotësimit të të gjithë stafit drejt realizimit të strategjisë.

Çdo pretendim për të patur një organizatë të aftë do të kërkojë së pari një prioritarizim të theksuar në zbatimin e strategjisë. Nga ana tjetër të qenit efektiv si organizatë, do të kërkojë kompetencën e nevojshme për strategjinë, për të cilën duhet që të ketë nivele të kënaqshme proceseve dhe të njerëzve.

Në fund të fundit, në rast se flitet për aspekte bazë dhe mbështetëse, pa dyshim që një prej këtyre është vetë kultura organizative, që në rastin e strategjisë do të kërkonte që herët, që të hidhen rrënjët e një kulture që bën përpjekje të vazhdueshme, sasiore dhe cilësore që inkurajon sjellje dhe praktika pune, që të çojnë në zbatime të mira të strategjisë dhe që siguron një përputhje të ngushtë midis strategjisë dhe kulturës.

Duke vijuar me kontekstin e kulturës organizative, në rastin e trajtimit të çështjes së zbatimit të strategjisë, një zë i veçantë dhe absolutisht kritik do të ishte kultura e ndryshimeve. Kultura e ndryshimeve do të përbënte një faktorët thelbësore dhe direkt proporcional me ecurinë e performancës së organizatave dhe të arritjes së objektivave të tyre. Një dështim në mbarëvajtjen e çështjes së menaxhimit të duhur të ndryshimeve do të sillte si pasojë edhe një ecuri pozitive të performancës së organizatës.

Nëse do të diskutohet për një ekzekutim të suksesshëm të strategjisë, nuk mund të shkohet më tej pa pasur 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; fq. 3).

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 mbizotërojë 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 planifikimi strategjik, është ende duke kërkuar për një punë efektive strategjike. Nëse s’ka gjë tjetër, rezultatet divergjente të mendimit strategjik, duhet të bëhen operacionale, përmes planifikimit konvergjent strategjik”* (Gates, 2010; fq. 21).

Gjithnjë i kushtohet përqendrimi i duhur diskutimit për forcat e ambjentit të jashtëm dhe të brendshëm të organizatës. Si tek Ford-i, “një plan strategjik është plani i kompanisë, për si ajo do të arrijë fuqitë dhe dobësitë e saj të brendshme, me kërcënimet dhe oportunitetet e jashtme, me qëllim që të mbajë një avantazh konkures”. Esenca e planifikimit strategjik është që të pyesësh: *“Ku jemi ne tani si biznes, ku duam ne te jemi dhe si duhet ne ta arrijmë 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 përfshin vende të mbyllura dhe punonjës që i përfundojnë punët. Ne diskutojmë strategji standartesh të ndryshme shkurtimisht. Së pari, ne shohim më ngushtë tek procesi i menaxhimit strategjik”* (Dessler, 2012; fq. 78).

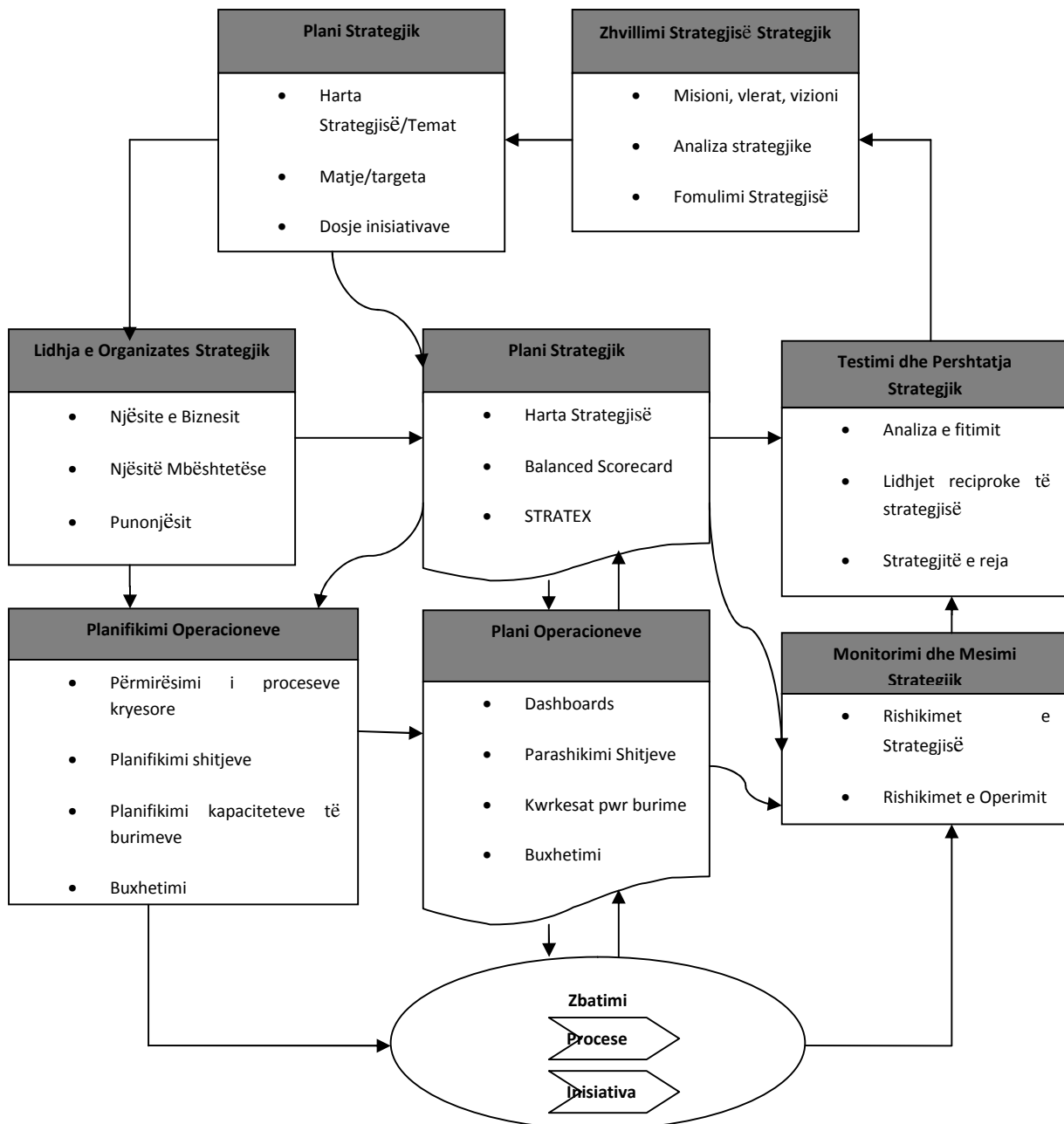
Për sa më sipër në fig. 45, tek aneksi, paraqitet analiza SWOT, si pjesë e analizës së mjedisit të jashtëm, mundësimi i saj në procesin e ekzekutimit të strategjisë.

Pa një fuqi punëtore 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 kërkon lidhë, vizion dhe mision të artikuluar qartësisht, objektiva strategjike, 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 përfshin ndarjen e bashkëpunimit dhe informacionit. Planifikimi strategjik vendos drejtimet dhe artikulon programe të matshme, 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; fq. 3).

Kaplan dhe Norton (2008; fq. 8) kanë arritur të sjellin një risi, duke kompletuar ciklin e ekzekutimit të strategjisë, nëpërmjet lidhjes së 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', i bërë nga Rohm, Jalili, 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. Procesi i lidhjes së një organizate është quajtur “cascading”, duke kuptuar elementët strategjike në një amplitudë të madhe (vizioni i gjerë i organizatës, p.sh.), 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 p.sh.) dhe pastaj të përkthyer në aktivitete, që punonjësit performojnë” (Rohm, Jalil: 2013; fq. 1).

Në vijim të këtij shpjegimi, autori nxjerr në pah edhe njësitë që lidhen dhe mënyrën se si. “Avantazhet e përdorimit të BSC-së që të lidhë një organizatë përfshin: organizatë të çdo madhësie dhe çdo sektor – biznes dhe industri, qeveri dhe jofitimprurese – 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 hilitistikisht 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 ‘scorecard’, lejon organizatat të lidhin organizatën: njerëzit, qëllimet dhe performancën dhe të masë çfarë çështjesh, të evalulojë sa mirë ato janë duke performuar me rezultatet financiare dhe të konsumatorëve, efikasitetin operacionale dhe kapacitetin e organizatës” (Rohm, Jalili, 2013; fq. 1)

Sipas Lindgaard 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 individëve së bashku, shoqëruar me mbështetjen e duhur nga menaxherët dhe liderhipi, 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 çdokush mund të ketë sukses, duke bërë kështu. Në princip, çdo organizatë dhe çdo 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” (Lindgaard, 2007; fq. 21).

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 i 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 u nevojitet një pamje më e detajuar, ekzaktësisht 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 zgjidhësh problemin” (DeFlander; 2010; fq. 14).*

Sigurisht, që vëmendje do të marrë edhe roli i aksioneve të lidërshiptit strategjik në zbatimin e strategjisë. Në përgjithësi, në më të shumtën e të pyeturëve, vërehet që ato perceptojnë të gjitha aksionet e lidërshiptit strategjik, të përmendura si kontribute 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 lidërshiptit 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 lidërshiptit strategjik, që është perceptuar që të luajë rolin më të vogël, në efektivitetin e zbatimit të strategjisë” (C. Jooste & B. Fourie, 2009; fq. 66).*

Duke iu referuar ‘Balanced Scorecard’, mund të hyhet në diskutim për përshkrimin e startegjisë së keqe, nisur nga fakti, që në këtë rast kemi të bëjmë me një kornizë të përshkrimit të strategjisë, si dhe rrugëdalje adekuate nga situata e krijuar. Vëmendja duhet të përqëndrohet tek thelbi që Balanced Scorecard nuk është një kuadër definicioni për strategjinë. Ajo është një kornizë përshkrimi e strategjisë. Ajo ndihmon të interesuarit, që janë edhe aplikantë të saj që të kuptohet siç duhet dhe të

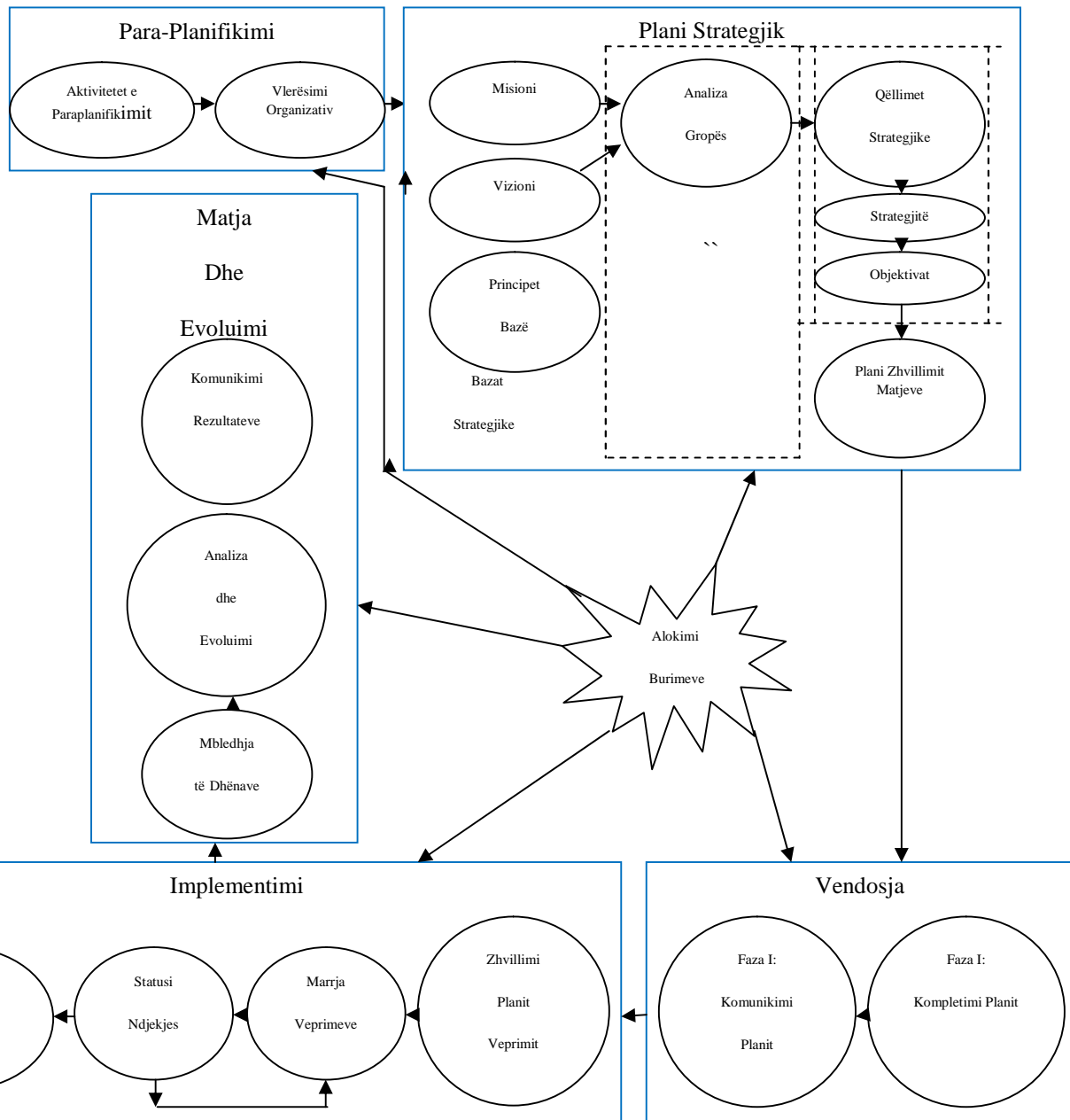
përshkruhet sa më mirë strategjia, me të cilën je i angazhuar. Sigurisht që ajo nuk është zgjidhja ‘për gjithshka’, por tek e fundit shërben për të formalizuar dhe më tej për t’u zbatuar strategjinë.

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.

Gjithçka e folur dhe e diskutuar deri tani, që lidhet me të gjithë konceptet “ekzekutim strategjike”, “performance” etj, ka të bëjë pikërisht me disiplinën e menaxhimit strategjik. Menaxhimi strategjik si një term dhe koncept nuk është i ri. Termi është përdorur së pari në vitet 1970 dhe ai kuptonte që një staf i planifikuesëve strategjikë, përgatitin plane pak a shumë 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 neve më tepër në një proces që kërkon liderët ekzekutivë të një organizate, që të vendosin direktivat strategjike: *“Procesi sipas të cilit, anëtarët drejtues të një organizate, parashikojnë të ardhmen e saj, zhvillojnë procedurat dhe operacionet e nevojshme, që t’i arrijnë ato në të ardhmen”* (Goodstein, Nolan and Pfeiffer, 1993; fq. 3).

Wells 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”* (Wells: 1998; fq. 8).

Fig. 7: Modeli Menaxhimit Strategjik



Burimi: Wells, 1998

Dhe ndërsa trajtohet modeli strategjik, sigurisht në qendër të vëmendjes dhe që përbën një faktor të padiskutueshëm, në suksesin aplikativ të këtij modeli është leadership, i cili do të kryejë edhe rolin e drejtimit të zbatimit të strategjisë. Në të vërtetë do të jetë leadershipi strategjik, që drejton dhe jo vetëm të gjithë procesin e

zbatimit të strategjisë. Ky lidërsip do të jetë aktiv në zbatimin e saj, monitorimin dhe mbështetjen shumë të nevojshme që kërkon i gjithë ky proces.

Në po këtë linjë, dhe duke shkuar më tej, është pikërisht ideja e aftësisë të organizatave, përse i përket efektivitetit të zbatimit 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 lidërsipit strategjik efektiv, bëhet e mundur që organizatat të jenë të afta të zbatojnë strategjinë me efektivitet” (Hitt et al. 2007) (C. Jooste & B. Fourie; 2009; fq. 65-66).*

Roli dhe pazëvendësueshmëria e punës në grup që arrin të bëhet e matshme në të gjithë procesin e zbatimit të strategjisë, do të zërë 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 vonësës si një koncept dhe një grup që aktualisht njeh pikët e tij, është e mrekullueshme. Në qoftë se matjet e drejtimit dhe të vonësës nuk vendosen në një bord dhe të përditësohen rregullisht, ato do të zhduken duke u sfumuar. Thjesht duhet të kuptohet, si mosangazhim i njerëzve, kur ato nuk njohin pikët. Kur ato janë në procesin që ato janë duke humbur ose duke fituar, ato bëhen tërësisht të angazhuar” (McChesney, Covey: 2012).*

Një moment që duhet marrë në konsideratë është edhe modeli i biznesit dhe përditësimi i tij, që vjen si rrjedhojë e ndryshimeve ambjentale dhe globale. Në një masë të konsiderueshme të studimeve rezulton që biznesit i del nevojë që të ndryshojë në funksion të kërcënimeve për periudha afatgjata. Nevoja e kuptimit të sfidave të tanishme dhe atyre të ardhshme, shfaqet në plan të parë së bashku me fuqinë dhe dobësitë e tij.

Një hap konkret dhe i vlerësueshëm mund të konsiderohet një hartë e strategjisë që fillon nga lartë me objektivat strategjike të biznesit dhe shkon poshtë për objektiva specifike të tij. Pikërisht në këtë pikë del në pah nevojë e pashmangshme dhe aq më

tepër me kërkesën për një optimum në atë që quhet lidhje vertikale. Po nga studimet, përgjigja më dominante shkon që lidhja vertikale shfaqet e dobët. Zbërthimi i objektivave strategjike, transmetimi i tyre në nivelet e poshtme të organizatës, që nënkupton që ato janë kuptuar mirë nga punonjësit në këto nivele, si dhe objektivat e tyre janë në linjë me objektivat strategjike, në rastin e një lidhje vertikale të dobët sjell në vëmendje që krijohet një ‘gropë’ përsa i përket efektivitetit të zbatimit të strategjisë, çka kërkon ndërhyrjen me urgjencë, nëpërmjet një plani konkret veprimesh për të ndryshuar këtë situatë.

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 korporatës brenda një strategjie funksionale, lidhur me strategjinë e ndërmarjes, do të asistohet në provimin e kontributit të efektivitetit organizativ. Me qëllim që të formulohet strategjia e komunikimit të korporatës, praktikantëve do t’u duhet të kuptojnë çështjet sociale dhe të biznesit, që organizata është duke ndeshur dhe të jenë ekspertë 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; fq. 22).*

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 e një sistemi komunikimi efektiv, gjë që do të sillte gjithashtu një përmirësim të performancës, në arritjen e objektivave të organizatës. Në këtë kuadër, kërkohet një vëmendje në ngritjen e gjithë këtij sistemi. Fillohet me ‘planin e komunikimit’, me inisiativat 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 dukshëm i kam qasur në renditje. Jo të gjitha ato janë gjithmonë të nevojshme. Këtu është lista e gjerë:*

Përmbajtja - çfarë ka ndodhur përpara? Çfarë historie ka? Skanimi, mjediset - 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 - cilat janë audiencat 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 që 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; fq.6).

Kërkimi ndërkombëtar është baza për rezultate superiore të qëndrueshme. Zhvillimi dhe trajtimet e tyre të herëpashershme 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 ka trajtuar këtë situatë dhe në veçanti është ndalur në faktorët thelbësorë dhe jothelbsorë, me ndikim në performancën e lartë të organizatave. Cilët janë faktorët thelbësorë dhe jothelbsorë 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. Mundësi 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 sueprieore të qëndrueshme, nuk janë gjetur në linjë të biznesit me konkurrencë të limituar, ose veçanërisht “të rehatshme” (p.sh. 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 superiorë nuk janë thelbësisht të ndryshëm nga performuesit mediokër. 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 kontraversale. 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 performancë superior” (Lindgard, 2007; fq. 2-3).

Ne vijim te argumentimit të tij, autori do te vijojë me qartësimin e faktorëve thelbësorë.

Faktorë që janë thelbësorë:

“Përgjithësisht, arsytet 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 qënit 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 gjitha 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 bëhet e mundur krijimi i përgjegjshmërisë dhe i realizueshmërisë përmes organizatës. Çështja qëndron që të gjitha grupet duhet të jenë të afta 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 performojnë, krahasuar me grupe të tjera. Këto imazhe sjellin në mendje, deri në një diferencë decizive midis kompanive me performancë mesatare dhe ato me performancë 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 konkuresëve të saj, është aftësia e ekzekutimit”. Kompanitë me performancë superiore, nuk kanë potencial më të lartë, ose kushte më të mira se konkuresit e saj. Ato janë thjesht më mirë në të kuptuarit dhe lidhjen 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 njohura nga menaxhimi si performues shumë të mirë, janë në të vërtetë mesatarisht ose performues të dobët” (Lindgard, 2007; fq. 4-5)

Duke ruajtur idenë e tij mbi performancën, autori do të vazhdojë më tej të sqarojë nga këndvështrimi i tij mbi performancën e grupit: “Një performancë grupi, nuk duhet të gjykohet nga standardet e buxhetit, por të krahasuar me realizueshmërinë potenciale të grupeve. Pyetja kryesore nuk është se si indeksi i shitjeve, është zhvilluar krahasuar me vitin e kaluar, por sa afër është ajo me potencialin e grupit. Të gjitha kompanitë kanë grupe dhe punonjës, të cilët janë performues të mëdhenj. Diferenca kryesore është që kompanitë më të mira, kanë një mesatare performance konsiderueshëm më të lartë se sa kompanitë “normale”” (Lindgard, 2007; fq. 5).

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 grupën, 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?”* (Lindgaard, 2007; fq. 5).

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 mira aktualisht dhe të shpërndajnë kompetenca nëpër organizatë. Pyetja është cili lidërsip u duhet atyre të bëjnë kështu”* (Lindgaard, 2007; fq. 6).

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 qasjeje 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 lidërshiptit 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” (Coopers, Covey, 2010; fq. 15).

Teksa theksi vihet tek lidërshipti, ky duhet të karakterizohet nga tipare të caktuara, që do të benin tipologjinë e nevojshme të liderëve të kërkuar për të qenë efektive në zbatimin e strategjisë: *“Principet e zbatimit. Lidërshipti i fokusuar:*

Qartësi: e dimë ne të gjithë se 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 përmirësojmë aftësinë tonë, që të arrijmë qëllimet?

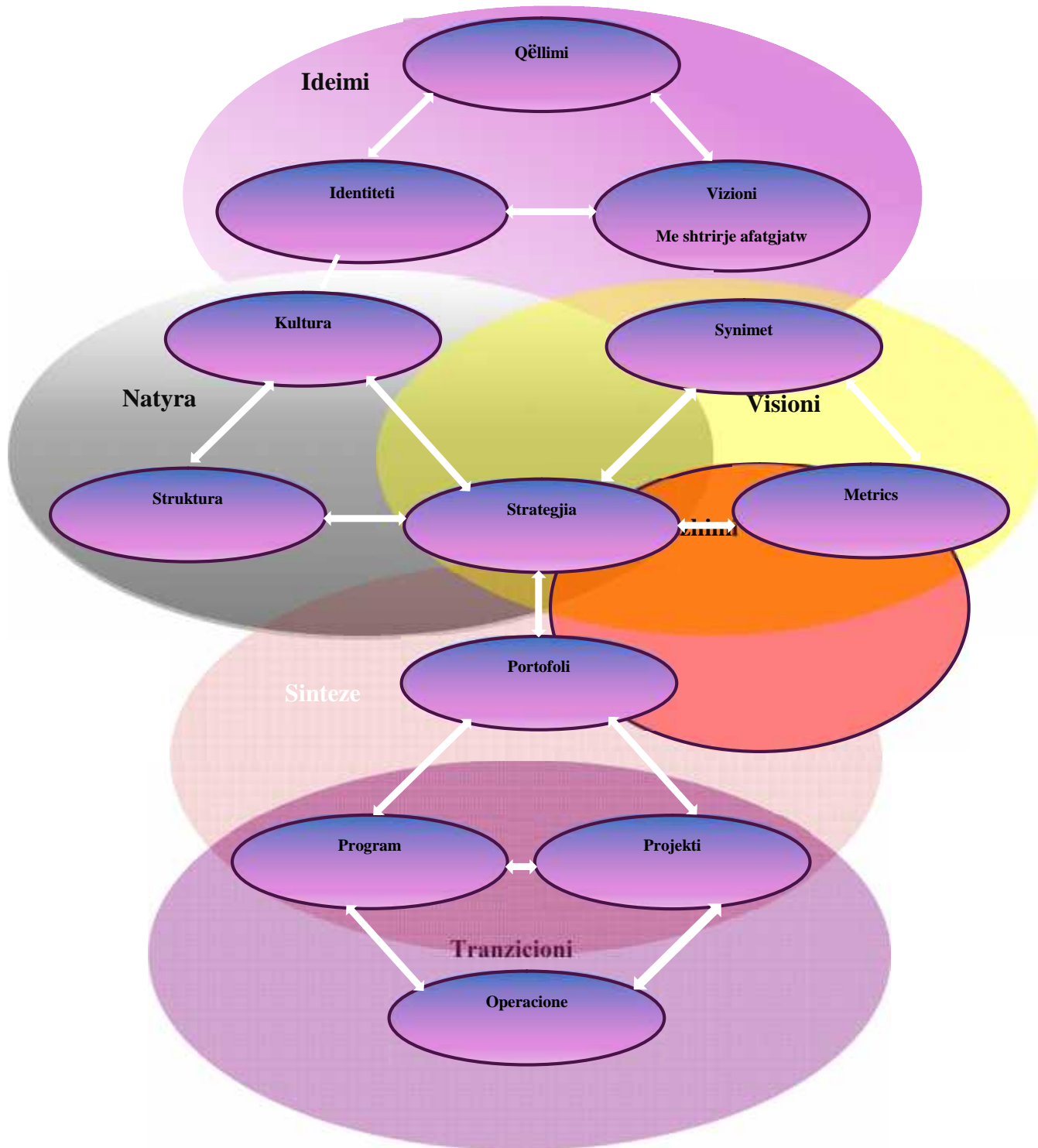
Përgjegjshmëria: raportojmë ne rezultate tek njëri- tjetri regullisht?” (Coopers, Covey, 2010; fq. 8).

Përtej çdo dyshimi, çështja e ndërkoordinimit ndërmjet njësive organizative, mes departamenteve, mes njësive të biznesit etj. është e 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 marrëdhënien institucionale mes niveleve të ndryshme të njësive apo departamenteve dhe strategjive, si një faktor domethënës, që ndikon në rezultatet e zbatimit të strategjisë. (Walker&Ruekert, 1987; Gupta, 1987; Slater&Olson, 2001; Chimnhanzi&Morgan, 2005). Walker&Ruekert (1987). Ato i ndajnë sjelljet e strategjisë së biznesit në tre tipe: kërkuar, mbrojtës të diferencuar dhe mbrojtës me kosto të ulët. Këto dallime, janë bazuar në kategoritë e strategjisë, të prezantuara nga Miles&Snow (1978); kërkuar, mbrojtës, analizatorë, reaktorë) dhe nga Porter (1980); lidërshipti i kostos së përgjithshme, diferencimi dhe*

fokusi. Walker&Ruekert përcaktojnë që marrëdhëniet e njësisve të korporatës, strukturat ndërfunksionuese dhe proceset, politikat e marketingut dhe proceset, mundet që të gjitha të ndikojnë zbatimin e strategjisë së biznesit” (Yang li, Sun Guohui, Eppler, 2008; fq. 12).

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 praktikë. 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-u ka krijuar një model vizual të zbatimit strategjik. Korniza e 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 komponentëve 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; fq. 5).

Duhet bërë një ndalesë e rëndësishme tek burimet njerëzore (BNJ), veçanërisht lidhur me pikën shumë të rëndësishme të lidhjes së strategjisë me BNJ, nisur nga vetë rëndësia që marrin punonjësit, dhe kontributi i tyre mbështetës për proceset e brendshme të organizatës, me qëllim suksesin e strategjisë.

Është shumë e rëndësishme që të ndalohet për të kuptuar nëse strategjia e BN është e lidhur me nevojat e biznesit. Kjo do të thotë që strategjia e BNJ të shkojë me strategjinë e biznesit, të formulohet dhe të vendosë objektiva të saj që t’i përgjigjen objektivave strategjike të biznesit. Po t’i referohemi historikut të BNJ do të flitet për një njësi të rëndësishme të biznesit, i cili ka ardhur duke u transformuar deri sa në ditët tona ka arritur të gjeje vendin e duhur në organizate. Nga një njësi e cila ishte reaktive dhe shërbyese për biznesin, tashmë është një partner strategjik i biznesit, që mban një rol të pazëvendësueshëm në suksesin e tij. Çdo sfidë e biznesit është e lidhur edhe me sfidën e BNJ, pasi asnjëherë nuk mund të pretendohet një sukses i organizatës pa patur burimet njerëzore të nevojshme dhe të kualifikuara. Pa dyshim që BNJ janë një partner strategjik i biznesit.

BNJ janë aktive që në procesin e hartimit të strategjisë, duke qenë një kontribues me vlerë dhe duke siguruar faktorin ‘njëri’ përcaktues në performancën e çdo organizate. BNJ duhet t’i përgjigjen cilësisht si procesit të hartimit të strategjisë, ashtu edhe procesit të zbatimit të saj. Procesi i zbatimit ka nevojë të vazhdueshme

për personelin e duhur dhe profesionist, monitorimin dhe ndjekjen e gjithë procesit, ku BNJ me kapacitetet e veta mund të kontribuojnë fuqishëm në të gjithë këto drejtime. Çdo inpurit njerezor adekuat për organizatën nga ana e BNJ, do të thotë një performancë e mirë për organizatën.

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-ve 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 afatshkurtër dhe ata afatgjatë, tashmë duke lejuar fleksibilitetin në një mjedis që ndryshon. Plani është synuar të ndihmojë për të zgjidhur problemet, lidhur me menaxhimin e lëvizjeve së 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 dëshiruara të fuqisë punëtore”* (County of Fairfax: 2003; fq. 3-4)

Rëndësia jetike që marrin burimet njerëzore, planifikimi i tyre etj., mund të shpjegohet thjesht me faktin që nëse nuk do të mundësohet numri i duhur i profesionistëve të kualifikuar në kohën dhe vendin e duhur është e pamundur që të pretendohet për arritje të qëllimeve organizative, që të ketë një performancë të mirë të organizatës dhe aq më tepër të ketë një zbatim të suksesshëm të strategjisë.

Një organizatë kërkon 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.

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 jofitimprurëse kudo në botë, duke lidhur aktivitetet e biznesit me vizionin dhe strategjinë e organizatës, duke përmirësuar komunikimet e brendshme dhe të jashtme, si dhe duke monitoruar performancën kundrejt qëllimeve strategjike”*(<https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-corecard>).

Balanced Scorecard mund të japë një mbështetje shumëdimensionale duke nisur pikësëpari me përkthimin e strategjisë organizative të nivelit të lartë, në diçka që punonjësit t’u kuptojnë dhe të veprojnë në inisiativat dhe operacionet e tyre të përditshme. Një balanced scorecard e zbatuar me efektshmëri mund të ndihmojë një organizatë në shumë mënyra, si psh:

- Të rrisë fokusin mbi strategjinë dhe rezultatet;
- Të përmirësojë performancën organizative;
- Vlerësimin t’u bëjë nëpërmjet matjes çka nxit punonjësit për të rritur rendimentin në punë;
- Të rrisë efektivitetin në vendimmarrje;
- Të forcojë koordinimin ndërfunksional;
- Të përcaktohen më mirë prioritetet në punë për të gjithë;
- Të rrisë komunikimin në organizatë;
- Të shfrytëzohen efektivisht burimet e organizatës;
- Të kuptojë më mirë dhe të veprojnë sipas nevojave të konsumatorëve;
- Të rrisë efektivitetin operacional të organizatës;

Në modelin e tyre të ekzekutimit të strategjisë së BSC-së, Kaplan dhe Norton vënë theksin, apo vendosin në qendër 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 prezantuara nga Deming, në lëvizjen e cilësisë” (Kaplan, Norton: 2006; fq. 259)

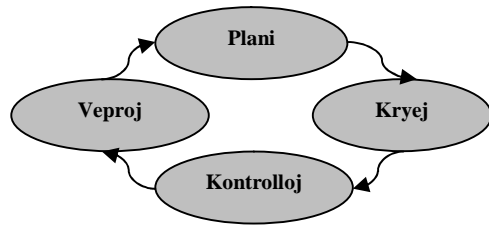
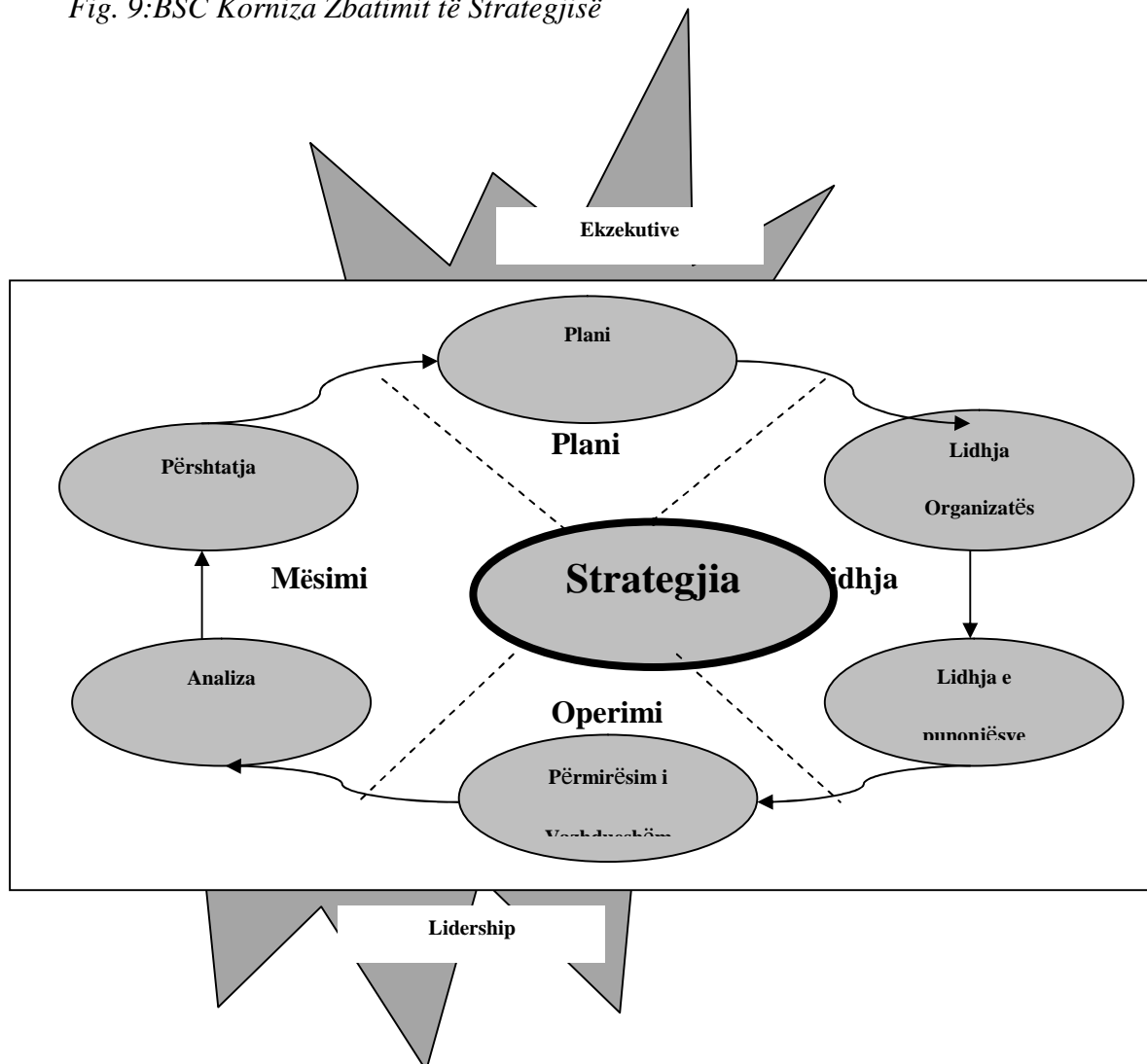


Fig. 9: BSC Korniza Zbatimit të Strategjisë



Burimi: Kaplan, Norton; 2006

“Ideja themelore është që strategjia është në qendër të sistemit të menaxhimit. Me një strategji të definuar qartësisht, të gjithë komponentët e procesit të menaxhimit, mund të projektohen të krijojnë lidhje” (Kaplan, Norton, 2006; fq. 259-261).

Mekanizmi i BSC ka filluar si një sistem, i cili mbështeteste organizatat që të përmiresonin aftësitë e tyre, për të matur më me efektivitet. Me kohë matjet për biznesit, duke u nisur nga vetë qëllimi absolut i tij, kishin të bënin me matjet financiare. Gjithshka zhvillohej dhe fokusohej pikërisht në këtë drejtim pa menduar më tutje për faktorë dhe rrethana të tjera që do të ndikonin tek biznesi. BSC e shfaqur si një risi, me kalimin e kohës u perfeksionua gjithnjë e më tepër duke treguar cilësi të reja dhe mjaft të rëndësishme që do të ndikonin në rritjen e performancës të kompanisë.

BSC vlerëson dhe gjithnjë merr në konsideratë rëndësinë akute që ka matja financiare, por nga ana tjetër ajo vlerëson dhe merr në konsideratë si domosdoshmëri për biznesin edhe matje të tjera, apo interesa të grupeve të tjera të interesit. BSC përfaqëson një zbulim të madh, duke suplementuar matjet financiare drejt suksesit të ardhshëm financiar, në tre orientime të dallueshme, siç janë perspektivat e performancës të: konsumtorit, proceset e brëndshme, si dhe mësimi dhe zhvillimi. Nga ana tjetër të zbatosh suksesshëm strategjinë kërkohet 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. BSC aktuale mundëson kompanite private dhe organizatat publike 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 në 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 performances”* (Kaplan, Norton: 1996; fq. 24).

Hartat e strategjisë:

“Strategjia përshkruan se si një organizatë synon të krijojë vlera mbështetëse për grupet e interesit të saj. Në kapitullin 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 prekshme 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 marrëdhënieve të efektit shkak-pasojë. Për shembull, trajnimi i punonjësve në TQM dhe “six sigma techniques” mund të përmirësojnë direkt cilësinë e procesit. Përmirësime të tilla mund të priten që të drejtojnë sadsfaksionin 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 marrëdhënia afatgjatë me konsumatorin” (Kaplan, Norton: 2004; fq. 29-30).

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

“Vlera është kontekstuale. Vlera e një aseti të paprekshëm varet nga lidhja e tij me strategjinë. P.sh. trajnimi i punonjësve në TQM dhe “six sigma techniques” ka një vlerë më të madhe për organizatat, që të ndjekin një strategji të kostos totale të ulët, se sa të ndjekë një strategji të lidershit të produktit dhe të inovacionit” (Kaplan, Norton, 2004; fq. 29)

Vlera është potenciale. Kostoja 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 shkakut 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. Në qoftë se proceset e brendshme, nuk janë drejtuar për krijimin e vlerave konsumatore, ose përmirësime financiare, atëherë vlera potenciale e kapaciteteve të punonjësve, dhe asetet e paprekshme në përgjithësi, nuk do të realizohen” (Kaplan, Norton, 2004; fq. 29-30)

Autorët do të vënë në dukje kur asetet e paprekshme arrijnë të krijojnë vlerë:

“Asetet janë të lidhura. Asetet e paprekshme rrallë krijojnë vlera për veten. Ato nuk kanë një vlerë që mund të izolohehet nga konteksti organizativ dhe strategjia. Vlera

nga asetet e paprekshme lind kur ato janë kombinuar efektivisht me asetet e tjera bashkë, të prekshme dhe të paprekshme, p.sh. trajnimi i 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” (Kaplan, Norton, 2004; fq. 30)

Në fig. 47, tek aneksi paraqitet harta e strategjisë, si dhe në fig. 48, po në aneks është dhënë BSC-ja.

Kaplan dhe Norton do të bëjnë edhe sqarimet e duhura, lidhur me BSC-në, 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 organizuara në katër perspektiva të ndryshme: financiare, konsumatore, procese të biznesit të brendshëm 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 artikulimi i rezultateve të organizatës dëshirohet 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 afatgjate. Shumë njerëz mendojnë për matjet si një mjet që të kontrollohen sjelljet dhe të evoluojnë performancën e shkuar. Siç përmendëm në kapitullin 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 inisiativat me individët, organizatën dhe kryq-departmentet që të arrijnë një qëllim të përbashkët. E përdorur në një mënyrë të tillë, scorecard nuk përpiqet që të mbajë individët dhe njësitë e biznesit në harmoni me një plan të parabërë, me objektivat e sistemit të kontrollit tradicional. Balancerd scorecard duhet të përdoret si një sistem komunikimi, informimi dhe mësimi, jo një sistem kontrolli” (Kaplan, Norton: 1996; fq. 25).*

“Harta e strategjisë së 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; fq. 30). Harta e Strategjisë ndërtohet në bazë të katër perspektivave, respektivisht, ‘financiare’; ‘konsumatore’; ‘operacione të brendshme’

dhe perspektiva e 'të mësuarit dhe zhvillimit': *"Perspektiva financiare; përshkruan rezultatet e prekshme të strategjisë 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 pasur sukses ose ka dështuar"* (Kaplan, Norton, 2004; fq. 30).

Autoret vazhdojnë me tej me shpjegimet perkatëse mbi projeksionet rreth konsumatorit: *"Perspektiva e konsumatorit definon krijimin e vlerave për konsumatorët e targetuar. Krijimi i vlerave siguron kontekstin për asetet e paprekshme, që të krijojnë vlera. Në qoftë se 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. Në qoftë se 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"* (Kaplan, Norton, 2004; fq. 30).

Ne vijim të shpjegimeve mbi perspektivat, rradha është për projeksionet mbi 'konsumatorin' dhe 'financiare': *Autoret "Perspektivat financiare dhe të konsumatorit përshkruajnë rezultatet e dëshiruara nga strategjia. Së bashku, perspektivat përmbajnë shumë indikatorë me vonesë. Si i krijojnë organizata rezultatet e dëshiruara? Perspektiva e proceseve të brendshme identifikon disa procese kritike, që janë të pritshme që të kenë ndikimin më të madh, mbi strategjinë. P.sh. mund të rriten investimet e brendshme për R&D-në 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 përpiqet të shpërndajë të njëjtin krijim vlere, mund të zgjedhë që të zhvillojë produkte të reja, përmes partneritetit të produktit "joint-venture"* (Kaplan, Norton, 2004; fq. 30-32).

Se fundmi: *"Perspektiva e mësimit dhe e 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; fq. 32).

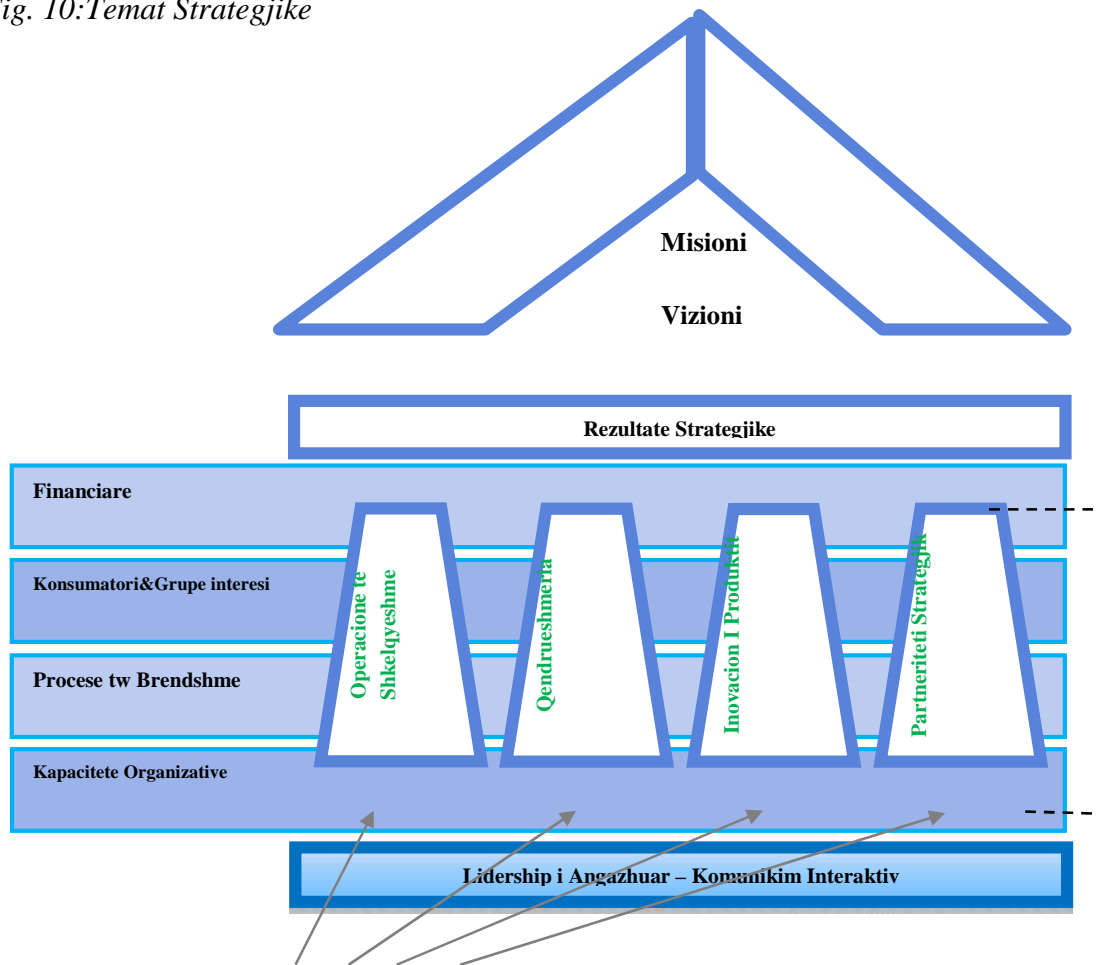
Të dy autorët do të theksojnë një nga elementet më të rëndësishme të ndërtimit dhe të funksionimit të hartës së strategjisë, që është efekti 'shkak-pasojë': *“Targetat për çdo temë strategjike duhet të ndahen në targeta për objektivat strategjike brenda një teme. Targeti për objektiva brenda një teme strategjike, nuk duhet të vendoset i izoluar. Çdo target duhet të lidhet me targeta për objektiva të temave të tjera në një zinxhir efekti shkak - pasojë”* (Kaplan, Norton, 2008; fq. 91).

Zanafilla e ndërtimit të hartës së strategjisë, si dhe një nga shtyllat ndërtuese të Balanced Scorecard, janë temat strategjike. Sipas Perry: *“Temat strategjike janë temat kryesore, niveli i lartë i strategjive, që formëzohen nga modeli bazik i biznesit të organizatës. Ato janë pjesë e punës së planifikimit strategjik, të ndërtimit të balanced scorecard. Ndërsa ju keni rënë dakord mbi vizionin e organizatës suaj (piktura juaj e gjendjes së ardhshme të dëshiruar), atëherë në sistematikisht e zbërthejmë vizionin në 3-4 tema strategjike. Ne, disa herë u 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, proceset e brendshme, kapacitetet organizative). Një temë strategjike është një fushë, në të cilën organizata juaj duhet të shkëlqejë, me qëllim që të arrijë vizionin e saj”* (https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_US_ed_And_Why.pdf; fq. 1-2).

Gjithashtu Perry vijon më tej, duke dhënë sqarime mbi rezultatin strategjik. *“Çfarë është një rezultat strategjik? Çdo temë ka një “rezultat strategjik” të bashkuar. Kjo është një deklaratë e një gjendje fundore e dëshiruar. Me fjalë të tjera, si do të dini, kur ju i 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, procesi do të vijojë me përkthimin e temave në një hartë strategjike, me lidhjet respektive,* sipas *perspektivave”* (https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_US_ed_And_Why.pdf; fq. 2).

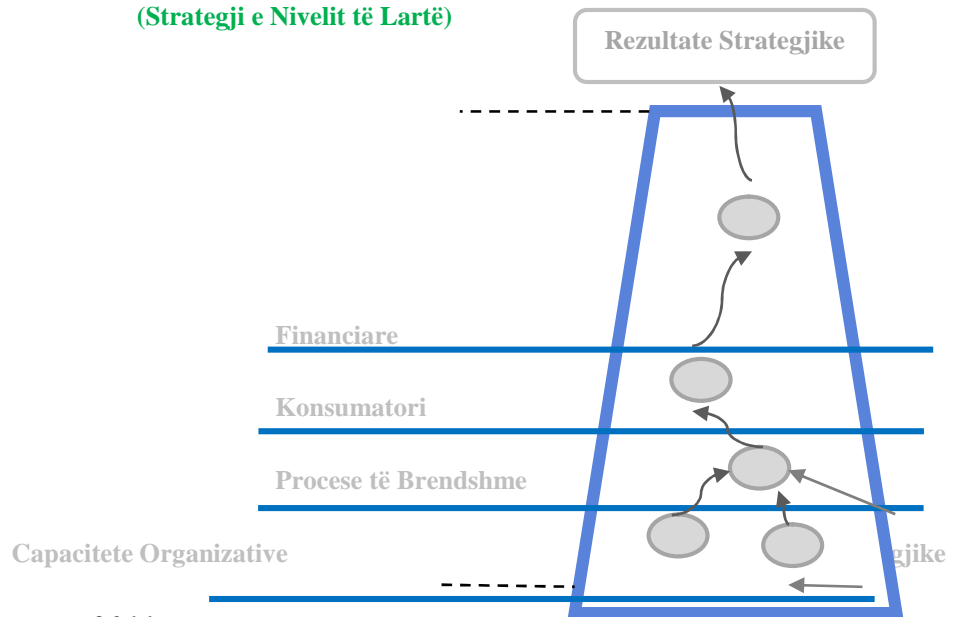
Duke përkthyer temat në një hartë strategjike, një sistem strategjie bazuar në balanced scorecard, përfshin zhvillimin bashkëpunues të një organizate “Histori dhe Strategji”, dhe identifikon lidhjen midis kapaciteteve, proceseve, vlerave të konsumatorëve dhe rezultateve financiare. Me qëllim që të hartojmë 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 çdo temë në një set objektivash strategjike, hartojnë një histori të krijimit të vlerave, që të kapen rezultatet e dëshiruara strategjike.

Fig. 10: Temat Strategjike



Temat Strategjike

(Strategji e Nivelit të Lartë)



Burimi: Perry; 2011

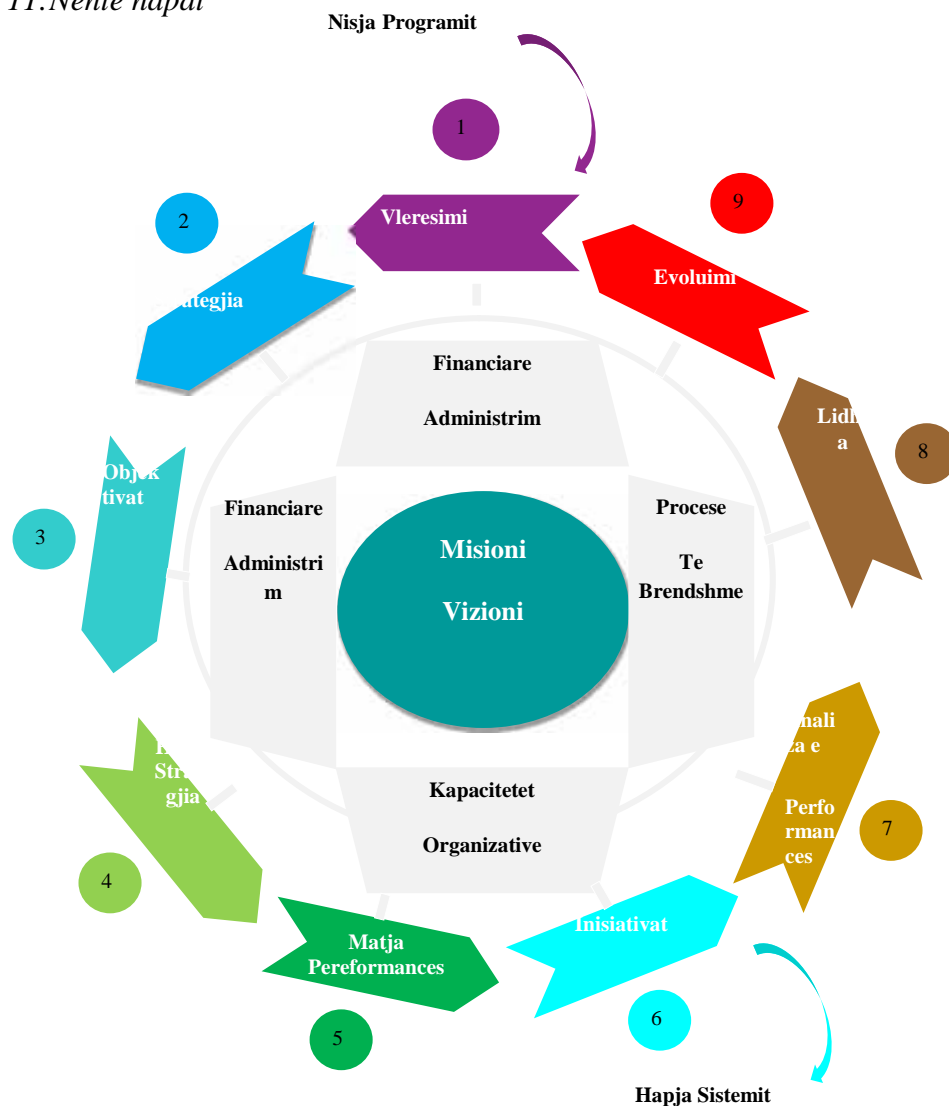
Finalizimi prek së pari të gjitha hartat e temave që janë zhvilluar, ato janë kombinuar të krijojnë një strategji biznesi të rforcuar reciproke dhe të fuqishme.

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 tuaja janë shpalosur përmes scorecard-it tuaj. Kur vjen koha të rishikoni strategjinë tuaj, arkitektët e sistemit tuaj (zakonisht referuar si Zyrtarët e Menaxhimit të Strategjisë) mund të aksesojnë me saktësi në çfarë 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 suaj – 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 strategjik, hapat mund të përdoren, që të bëhet scorecard-i ekzistues me “robust”*

(http://www.balancedscorecardaustralia.com/___files/f/20468/Align%20the%20Organisati on.pdf; fq. 3)

Fig. 11: Nëntë hapat



Burimi: Rohm, Jalili; 2013

Në zbatimin e BSC-së, në kuadër të vështirësive apo keqkuptimeve shfaqet një ngatërresë midis përdorimit të treguesëve kryesorë të performancës (TKP) dhe strategjisë, nga ku del në pah rëndësia akute që merr kjo e fundit. Moskuptimi i diferencës midis “strategji” dhe “TKP-ve” në një scorecard është një tjetër grackë, që nxit keqkuptime dhe shmang adresimin e saktë lidhur me strategjinë, me atë të gabuar. Ka raste në praktikë, në të cilat janë aplikuar zbatime të BSC-së nëpërmjet software përkatës, por në disa nga këto raste ajo nuk punon si është promovuar nga

institucione të ndryshme. Gjithmonë në këto raste ngrihet natyrshëm pyetja se pse menaxhimi i performancës nuk punon për kompaninë në fjalë?

Rasti në fjalë kërkon tërheqjen e vëmendjes, për të identifikuar dhe dalluar qartazi strategjinë e ndërtuar nga TKP-të. Një gjë duhet marrë në konsideratë që tjetër gjë është të ndërtosh një scorecard dhe të ndjekësh TKP-të, por ajo ndihmon vetëm pak në zbatimin e strategjisë. Të ndërtosh një scorecard duke u fiksuar vetëm tek vendosja e TKP-ve, pa konsideruar ndërtimin e mirëfilltë të strategjive tek BSC-ja, mbetet larg arritjes të qëllimit të përdorimit të BSC. Duhet të kuptohet që të ndërtosh një scorecard me anë vetëm të TKP-ve do të thotë që kemi të bëjmë me një instrument tipik matje, ndërsa në rastin tjetër është një mjet menaxhimi. Diferenca në dy rastet në shqyrtim ka të bëjë me atë që një TKP scorecard mund të jetë ose jo i lidhur me objektiva, apo aksione tipike ndryshe një BSC ka të bëjë me lidhjen midis qëllimeve, objektivave të biznesit, aksioneve dhe matjeve.

Në cdo rast është e nevojshme që këndvështrimi të shkojë në drejtim të biznesit, mbështetjes për të, duke synuar gjithnjë që të ndiqet qëllimi i tij, deri në realizimin e strategjisë. Merr rëndësi çështja e të qenit partner strategjik dhe relevant tek biznesi. Më sipër u bë një sqarim lidhur me pozicionin e tanishëm të BNJ-ve, rolin që zë ai në një organizatë si një partner strategjik i biznesit. Ndërkohë janë vetë BNJ-e që 'diktojnë' disa kompetenca, që të bëjnë një performues efektiv si psh. përfaques ndryshimesh; i aftësuar në teknologji; pozicionues strategjik; inovator; aktivist i qëndrueshëm, zhvillues i BNJ-ve, etj.

Tematika e raportit biznes - strategji është gjithnjë shumë e pranishme, në të gjitha dimensionet e saj. Sfidat janë të shumta dhe kërkojnë një organizim, planifikim, koordinim të të gjithë proceseve dhe njerëzve. Ka mënyra të ndryshme, nëpërmjet të cilëve mund të arrish në përfundimin nëse strategjia është e lidhur me biznesin. Nëse kërkohet të vlerësohet në qoftë se strategjia juaj është e lidhur me biznesin kjo mund të arrihet duke i'u drejtuar CEO – os tuaj dhe kolegëve ekzekutivë. Çdo qëndrim i tyre, ku në rastin pozitiv ato paraqesin një devotshmeri dhe janë të angazhuar dhe të kënaqur nga plani juaj, ato do të jene aktiv dhe do të shikojnë si do të drejtohen qëllimet e biznesit të tyre. Çdo gjendje tjetër pasive do të thotë të kundërtën.

Sipas Ndaa-së (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 së 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 i ndërveprimit me kompaninë, produkteve, dhe shërbimeve të saj” (https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Customer_Value_Proposition_BSI_Ndaa.pdf; fq. 1).

Sqarime të mëtejshme do të bëhen nga Ndaa-ja, 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, marrëdhënia 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 përfitimeve 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 së konsumatorëve informon qëllimin e një organizate pse ekziston, misionin e saj. Sqarimi i saj është dimension i vetëm, më i rëndësishëm në strategji” (https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Customer_Value_Proposition_BSI_Ndaa.pdf; fq. 2).

4.2 Krahasimi i literaturës dhe kontributi në punim

4.2.1 Krahasimi i literaturës

Zbatimi i strategjisë, është një tematikë tashmë e njohur dhe në rastin konkret të këtij punimi, duke qenë që është aplikuar BSC-ja, 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 e 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 ndërmarrë 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 qendror, 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 diference 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 ‘komponentët’ për zbatimin e strategjisë dhe konsiderojnë ‘procesin 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 thujse të gjitha dimensionet nga autorët/teoritë e mësipërme, 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', siç është 'perspektiva financiare' në kuadër të një sistemi të përgjithshëm menaxhimi. Menaxherët janë duke ndjekur një strategji afatgjate të rritjes së aftësive të konsumatorëve të tyre, dhe të marrëdhënies me furnitorët, të proceseve inovative dhe 'mësimin dhe zhvillimit'.

Gjithashtu nëpërmjet BSC-së, qasja 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, siç është shpjeguar më sipër.

Lidhur me vetë BSC-në ka kritika, argumente dhe kundërargumente 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-së.

Një gjë është e sigurt që BSC-ja është në 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-së, në organizatat që e përdorin atë.

Në qendër të kritikave të BSC-së, qëndron një nga pikat më të rëndësishme të përdorimit të saj, siç është efekti ‘shkak – pasojë’. Ka komente të ndryshme mbi këtë pikë p.sh. të llojit që, “marrëdhënia nuk është ‘shkakësore’, por është më tepër një marrëdhënie logjike dhe kjo merr në konsideratë hapësirën e analizuar. Sipas Hanne Norreklit orientohen 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 qenësore në koncept”* (2000; fq. 74).

Lidhur me çështjen e konsumatorit, pretendimi qëndron përsa i përket përfitimit, duke marrë në konsideratë që ai është funksion i çmimit dhe i 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 fitimprurëse tek firma dhe kostot dhe shkaktarët e kostos dhe të vlerave të konsumatorëve, të cilët janë rezultat i politikave të diferencuara”* (Turney, 1991; Kaplan dhe Cooper, 1998)” (Hanne Norreklit, 2000; fq. 82).

Informacioni i marrë dhe i përpunuar për këtë qëllim, mund të përdoret kur të vendoset për çmimin dhe rregullimet e politikave dhe ndryshimet në to. Gjithashtu ai 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 në punim

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

Në ‘teori’,

Vëmendja përqendrohet mbi perspektivën ‘mësim dhe zhvillim’. Kjo perspektivë merr një rëndësi të veçantë për vetë faktin që objektivat e saj qëndrojnë në bazë të BSC-së dhe janë mbështetje direkte për objektivat e proceseve të brendshme. Realizueshmëria e tyre dhe të gjithë së bashku, do të sjellin mbështetjen e parë tek BSC-ja, 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 përgjithësisht që cilësohet në teori, ku përmenden, ‘kapitali teknologjik’, ‘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 mësimi dhe zhvillimi ‘ekstrahohen’ 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. ‘Outputet’ janë pikërisht ‘treguesit’, që duhet të trajtohen në

këtë perspektivë. Këta 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.

Në ‘kulturën akademike’,

Punimi mund të sjellë risi në Shqipëri në drejtim të

- ‘Tematikës’;
- ‘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.

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-së 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-së është një ‘garanci’ për të pasur një zbatim të suksesshëm të strategjisë. Mënyra që ofrohet në rastin konkret për të implementuar strategjinë në këtë institucion mund të jetë një ‘referencë’ e mirë veçanërisht për organizatat e grupeve të interesit të tjera në sektorin e UK-së 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.

5. Harta e strategjisë, Balanced Scorecard, aplikim për ERRU-në

5.1 Harta e strategjisë

Harta e strategjisë e aplikuar për ERRU-në, 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-ja, 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 ‘miradministrojnë’ 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-së, 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 të UK-së, mbrojtje për konsumatorin, sociale dhe ambjentale’, që siç kuptohet lidhet me arritjen e qëllimeve të grupeve të interesit. Perspektiva e 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 e proceseve të brendshme – ‘procese administrative dhe institucione efektive’, reflekton proceset kryesore të rregullatorit, të cilat 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 ecurisë 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 dhe 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-së, janë përcaktuar ‘temat strategjike’ si më poshtë:

Operatorët – shërbime të licensuara dhe të qëndrueshme financiarisht;

KM, Kuvendi – institucione kryesore të ekzekutivit dhe Kuvendi, të informar dhe me rekomandime për përmirësim të performancës së sektorit UK nga ERRU-ja.

Konsumatori, çështjet sociale dhe ambientale – mbrojtje e konsumatorit, mbështetje të shtresave në nevojë dhe të ambientit.

‘Strategjitë’ që duhet të ndjekë rregullatori për të arritur objektivat ‘strategjikë’ të përcaktuar tek perspektiva ‘qëndrueshmëria e operatorëve, përmirësim i sektorit UK, mbrojtje për konsumatorin, sociale dhe ambientale’ mund të dallohen, duke lexuar rrugën e realizimit 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 “processe administrative” dhe institucionale efektive, për të kaluar tek objektivi korrespondues, që pasohet tek “perspektiva - konsumator i mbështetur”, gjithçka përmbillet në fund tek objektivi përkatës, i realizuar, i perspektivës qëndrueshmëria e operatorëve, përmirësim i sektorit UK, mbrojtje për konsumatorin, sociale dhe ambientale.

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

5.2 Balanced Scorecard

ERRU-ja 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” (www.erru.al).

Misioni është zërthyer në ‘objektiva’ të cilët 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 sipërpërmendura (shih fig. 51, tek aneksi).

Është shumë aplikative dhe dobiprurëse përdorimi i BSC-së, e cila siguron një ‘kornizë strategjike’, një pikturë më të madhe të strategjisë, objektivave, 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 i sektorit UK, mbrojtje për konsumatorin, sociale dhe ambientale. 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 UK dhe të operatorëve nga ana e KKRR-së.

I njëjti nivel më tej vijon me objektiva, që lidhen me mbrojtjen e konsumatorëve apo mbrojtje sociale dhe ambientale, në vetë kontekstin e ERRU-së si një organizatë publike. Kështu paraqiten objektiva si ‘konsumator i shërbyer’. Matjet për këto objektiva bëhen të mundura si: ‘%’ e konsumatorëve, të cilëve u janë trajtuar ankimimet e tyre, të paraqitura pranë ERRU-së, ‘%’ 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-së, 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 licensuar nga KKRR-ja, pas aplikimit të tyre pranë ERRU-së, si dhe plotësimin të të gjitha kriterëve nga ana e tyre, ‘%’ e realizimit të raportit vjetor, të përgatitur nga KKRR-ja.

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 procese administrative dhe institucionale efektive, kanë qëllim ‘optimizimin’ e proceseve të brendshme, për të mbështetur më tej objektivat e perspektivës së konsumatorit. Në këtë perspektivë, realizohen matjet si: ‘%’ në eficientësinë për procesin e ‘licensimit të operatorëve’, ‘%’ në eficientësinë për proceset ‘ligjore’, ‘%’ në eficientësinë për procesin e monitorimit të operatorëve dhe të sektorit UK, ‘%’ të efektshmërisë së proceseve ‘financiare dhe administrative’.

Në po këtë nivel paraqiten edhe objektivat që shoqërohen me matjet si: ‘%’ të eficientësisë për procesin e vendosjes së ‘tarifave’, për operatorët e sektorit UK, ‘%’ të realizueshmërisë së proceseve që lidhen me punët ‘kërkimore’, me qëllim vendosjen e standarteve në sektorin UK.

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 strategjike 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 mundura, nëpërmjet përdorimit të një ‘survey’ , të orientuar në objektivat e mësipërme.

Fig 12: Hartas e strategjisë

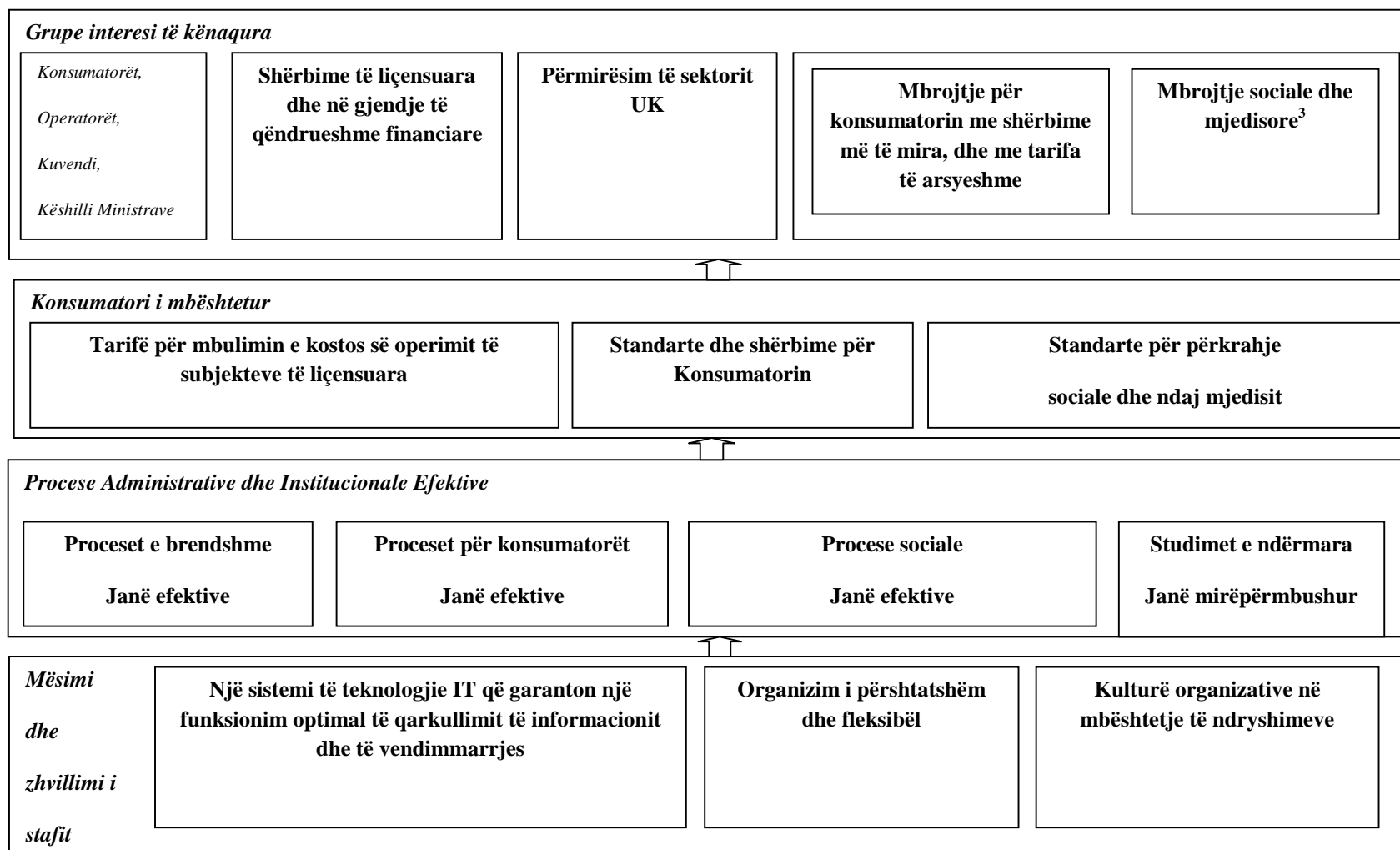


Fig 13: Harta e strategjisë me objektiva të shtjelluar

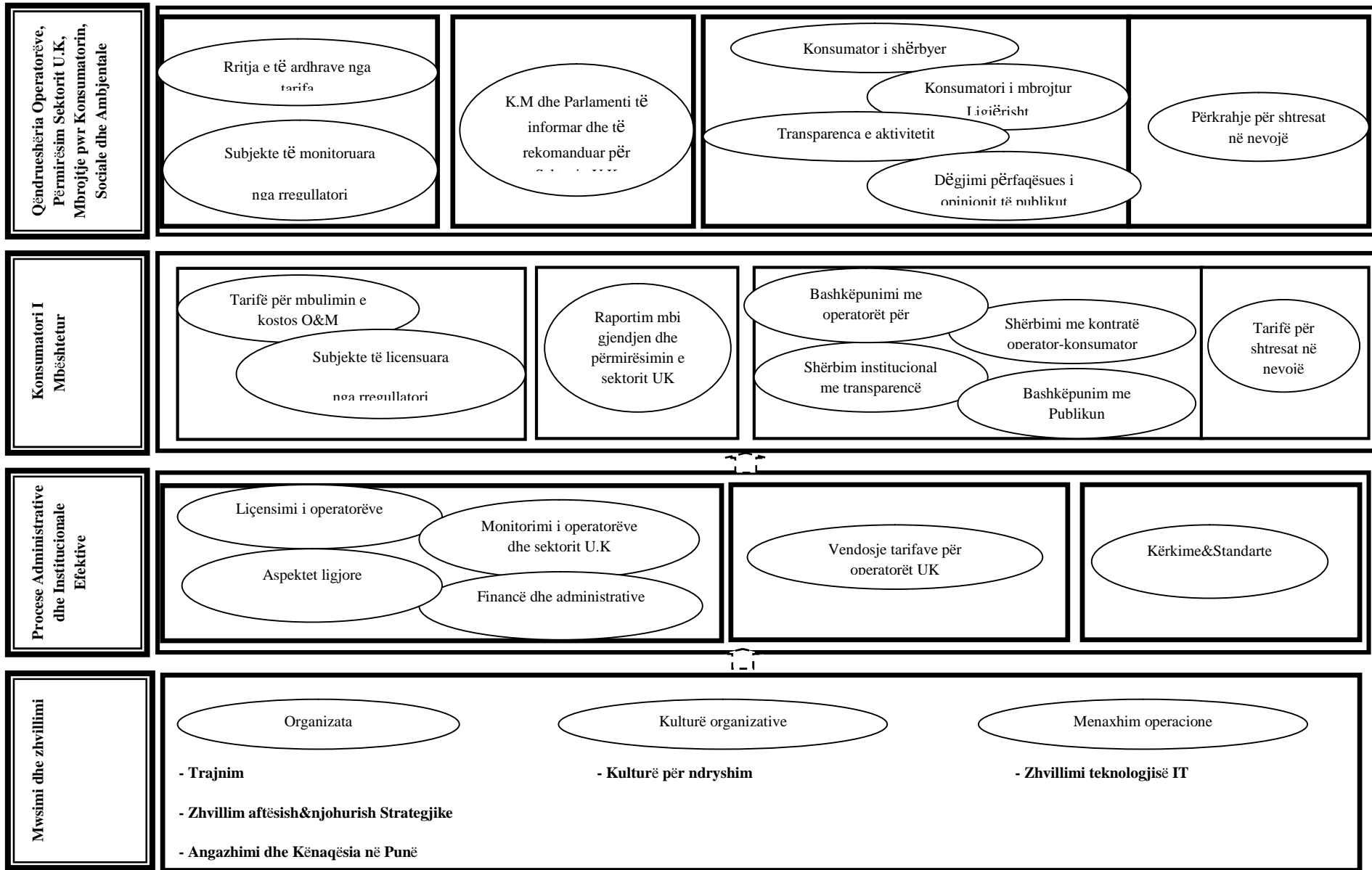


Fig 14: Balanced Scorecard

Harta e strategjisë		Balanced Scorecard		
	Objektivat	Matjet ⁷	Targeti	
			Vlera	Njësia
Qëndrueshmëria Operatorëve, Përmirësim Sektorit U.K, Mbrojtje per Konsumatorin, Sociale dhe Ambientale	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 UK	▪ Informimi dhe rekomandimi	▪ 100	%
Konsumator i Mbështetur	C1: Tarifë për mbulimin e kosto O&M	▪ Kosto O&M	▪ 100	%
	C2: Bashkëpunim me operatorët për ankimime	▪ Bashkëpunimi me Operatorët	▪ 100	%
	C3: Shërbim institucional me transparencë	▪ Vendimmarrja KKRR ▪ Raport performance ▪ Faqja zyrtare e internetit e	▪ 100 ▪ 100	% %

		përditësuar	▪ 100	%
	C4: Shërbimi me kontratë operator-konsumator	▪ Kontrata e re ligjore	▪ 100	%
	C5: Bashkëpunim me publikun	▪ Zhvillimi seancës dëgjimore	▪ 100	%
		▪ Mendimi i pushtetit lokal	▪ 100	%
	C6: Tarifë për shtresat në nevojë	▪ Tarifë me bllokun I	▪ 100	%
	C7: Subjekte të licensuara nga rregullatori	▪ Subjekte të licensuara	▪ 100	%
	C8: Raportimi mbi gjendjen dhe përmirësimin e sektorit	▪ Raporti vjetor	▪ 100	%
Procese Administrative dhe Institucionale Efektive	P1: Liçensimi i operatorëve	▪ Eficienca për liçensimin	▪ 100	%
	P2: Aspekte ligjore dhe administrative	▪ Eficenca ligjore	▪ 100	%
	P3: Monitorimi i operatorëve dhe sektorit UK	▪ Eficenca në monitorim	▪ 100	%
	P4: Finance dhe administrative	▪ Efektshmëria për financë e administrim	▪ 100	%
	P5: Vendosje e tarifave për operatorët UK	▪ Eficienca për procesin tarifor	▪ 100	%
	P6: Kërkime dhe standarte	▪ Eficenca në kërkime	▪ 100	%
Z h v i l l i	L1: Orientim trajnimi dhe zhvillimi	▪ Trajnim	▪ 80	%

	Personelit			
	L2: Zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike të punonjësve	▪ Zhvillim aftësish dhe njohuri strategjike	▪ 80	indeks
	L3: Rritje e angazhimit dhe kënaqësisë 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 ‘pyetëtori’;
- b) ‘kërkimi cilësor’, bazuar në zhvillimin e ‘intervistave’ dhe,
- c) ‘dokumentat’, nëpërmjet ‘shqyrtimit’ dhe ‘studimit’ të një materiali të gjerë dokumentar, që disponohet në arkivën e institucionit.

Është punuar intensivisht në të trija drejtimet, 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 ‘pyetëtori sasior’. Pyetëtori sasior ka si ‘subjekte kërkimi’ të gjithë punonjësit e organizatës. Kështu, pyetëtori u drejtohet 21 punonjësve të organizatës, 18 prej të cilëve përfaqësojnë komisionerët dhe stafin profesional. Tre prej punonjësve janë staf ndihmës dhe nuk përbëjnë subjekt kërkimi, që mund t’i nënshtrohet ‘opinionit’ për pyetëtorin që është ofruar.

‘Pyetëtori 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 ‘strukture 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-së, si dhe të paturit e një informacioni të ‘përgjithshëm’, të nevojshëm në rastin e një studimi të tillë.

Lidhur me sistemin e menaxhimit, pyetëtori 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 suksesshëm 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 suksesshëm 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 ‘mundësi’ 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 marrë ‘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 aty për aty, lidhur me perceptimin që ai/ajo kanë, për pohimet që i adresohen.

Intervistat janë organizuar me ‘subjekte kërkimi’ ‘jashtë’ institucionit, të cilët ‘përfaqësojnë’ opinionin e të gjithë faktorëve përkatës jashtë ERRU-së, apo të

grupeve të interesit në sektorin UK, si dhe intervista ‘brenda’ ERRU-së, ku është marrë opinioni i disa punonjësve, të cilët ‘mbartin’ perceptimin në përgjithësi të organizatës.

Intervistat jashtë ERRU-së, kanë si subjekt kërkimi përfaqësues kryesorë të institucioneve, aktorëve kryesorë, si dhe të institucioneve të huaja, që bashkëpunojnë në sektorin UK. Konkretisht, intervistat janë organizuar me përfaqësues të sektorit UK pranë ‘Këshillit 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 UK-së’, përfaqësues të ‘shoqatës së UK-së’, përfaqësues të përfaqësisë së ‘kompanive private konsulente’ të sektorit UK, përfaqësues të ‘shoqërive të UK-së’ dhe konkretisht të shoqërisë UK të Tiranës dhe Durrësit, si dy shoqëritë më të mëdha në vend, 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-së kanë si subjekt kërkimi, përfaqësues sipas hierarkisë së 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 gjendet i ‘arkivuar’ pranë ERRU-së; dokumentacion ‘aktiv’ që është në përpunimin ditor të departamenteve të ndryshme të institucionit, si dhe të asaj, që gjendet 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 gjenden rezultatet e ‘treguesëve të performancës’; ‘përfundimet’ e studimeve të ndryshme që ka ndërmarë ERRU-ja 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-së, 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 suksesshëm i strategjisë’!

Ky studim është i ‘pari’ i këtij lloji që ndërmerret, jo vetëm ‘brendapërbrenda’ ERRU-së, por studime të tilla të ngjashme, për institucione të tjera në sektorin UK, 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 brenda organizatës si dhe të të intervistuarve jashtë organizatës, që kanë shprehur opinionet e tyre rreth ecurisë së punës dhe bashkëpunimit me ERRU-në.

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

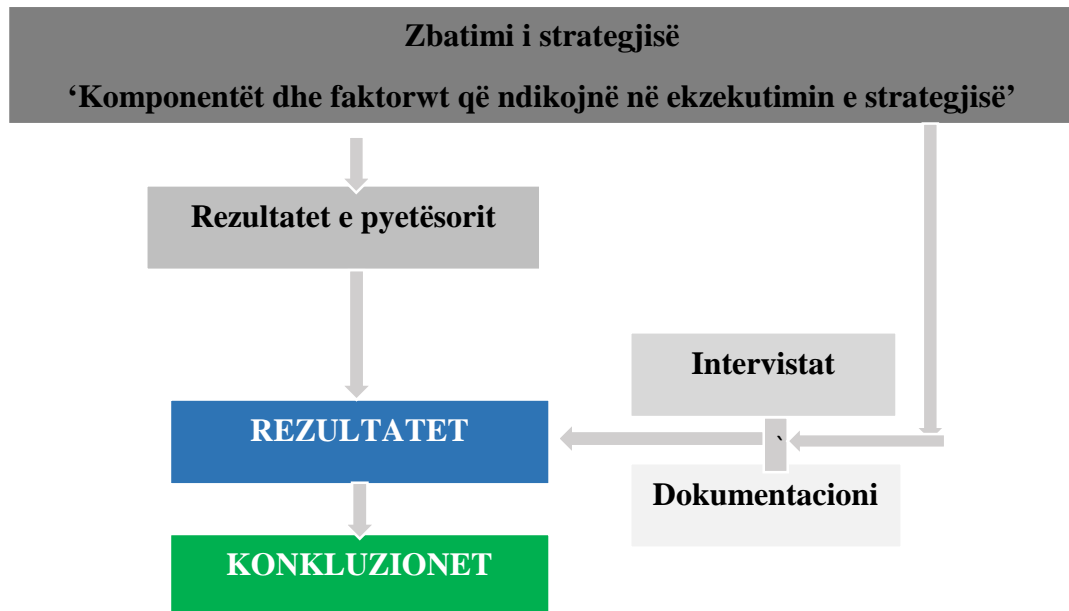
Ky studim ka pasur në të vërtetë disa ‘mundësi’ të mira, të cilat më së shumti janë shfrytëzuar dhe që lidhen kryesisht me:

- ‘disponueshmërinë’ thuajse totale të dokumentacionit, që disponon vetë ERRU-ja;
- ‘disponueshmërinë’ për kontakte, me të gjithë punonjësit e ERRU-së;
- ‘mundësinë’ për kontakte, të çdo niveli në sektorin e UK-së.;
- ‘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-ja të ketë tashmë një ‘referencë’, për të bërë vërtetë një proces të plotë dhe cilësor të ‘zbatimit të strategjisë’.

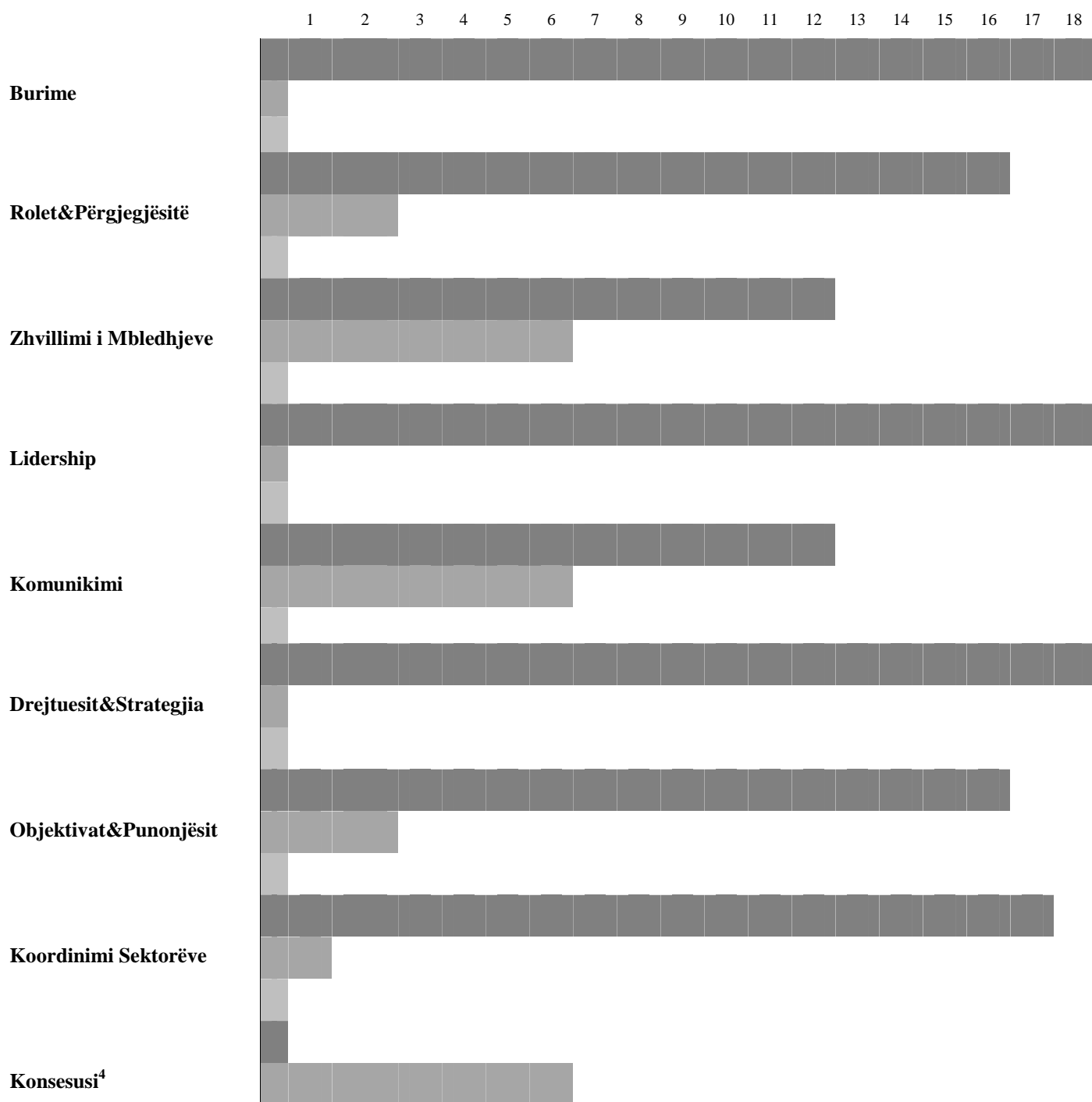
Fig. 15: Metodologjia Punimit



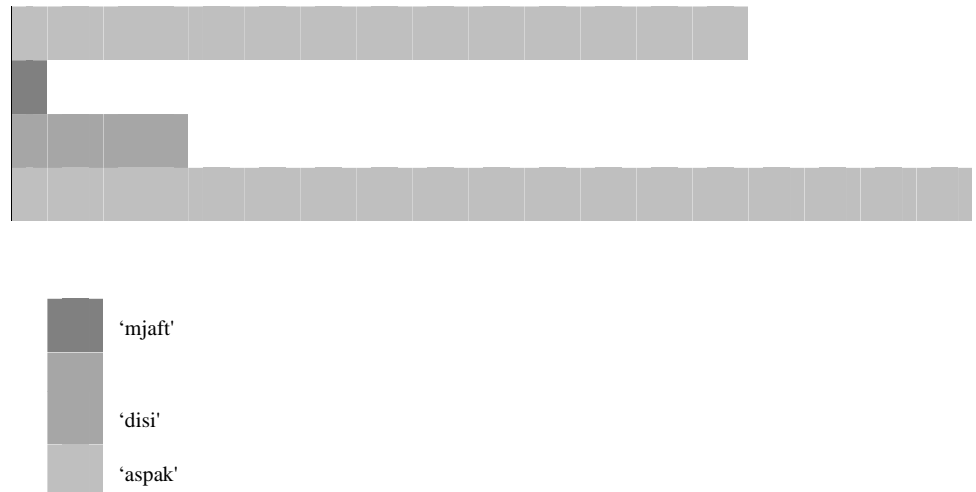
KAPITULLI IV - ANALIZA

7. Analiza dhe Rezultatet

Fig. 16: Komponentëve që ndikojnë në zbatimin e strategjisë

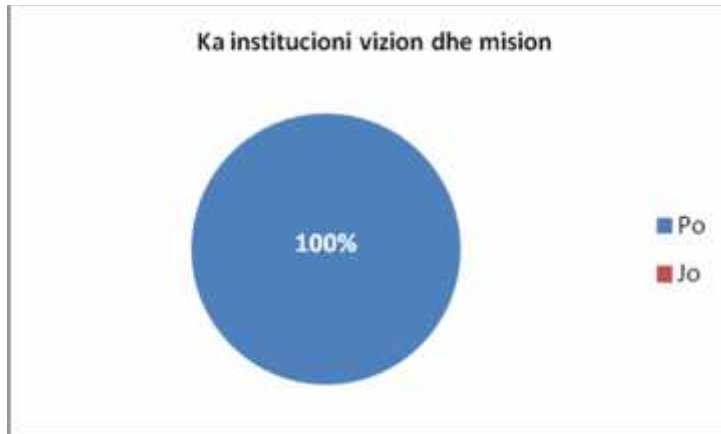


Administrimi⁵



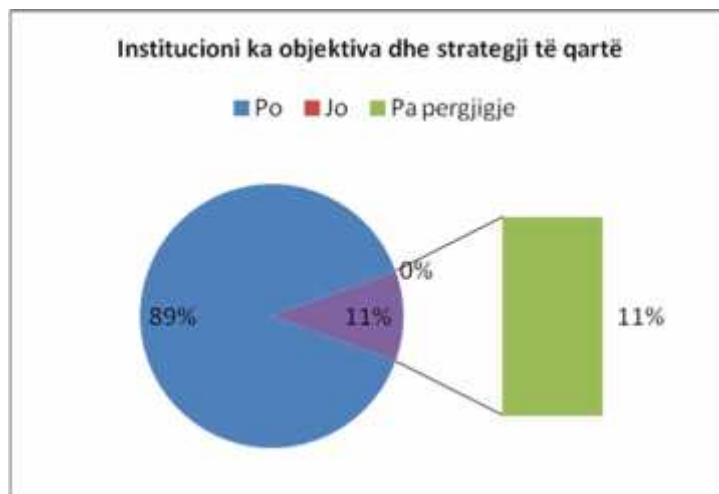
Grafiku i mësipërm paraqet rezultatet e komponentëve, që ndikojnë në zbatimin e strategjisë. Të pyeturit kanë shprehur vlerësimin e tyre lidhur me pyetjen se cilët komponentë ndikojnë në realizimin e strategjisë.

Nga përgjigjet, dallimi i parë qëndron në pranimin, në ndikim, të të gjithë komponentëve të tjerë, duke përjashtuar vetëm dy komponentët 'konsensusi' dhe 'administrimi', për të cilët 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 dhe strategjia' dhe për 'leadershipin' 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 dhe përgjegjësitë', si dhe objektivat për punonjësit me rreth 88% pro pohimit, me cilësimin "mjaf" ndikim në zbatimin e strategjisë. Me një vlerësim përafërsisht 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

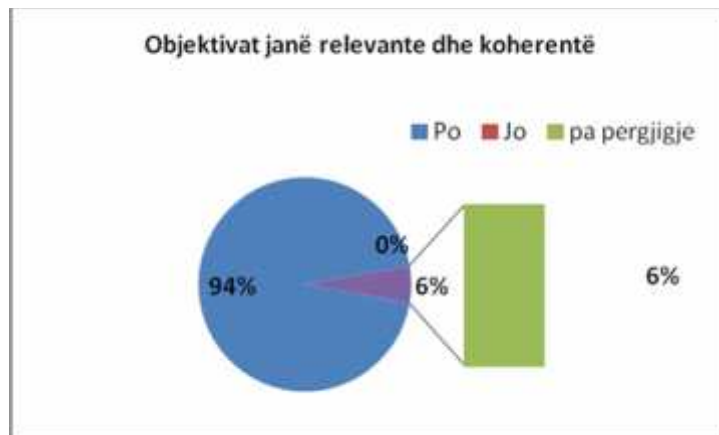
Grafiku I mësipërm, paraqet qëndrimin e shprehur nga punonjësit, lidhur me pohimin nëse organizata, ka 'vizionin' dhe 'misionin' e saj. Në mënyrë 'absolute', ato kanë pohuar në 100% të përgjigjeve të tyre, që ERRU-ja ka të përcaktuar si 'vizionin' ashtu edhe 'misionin' e vet.



Grafiku 18: Institucioni ka objektiva dhe strategji

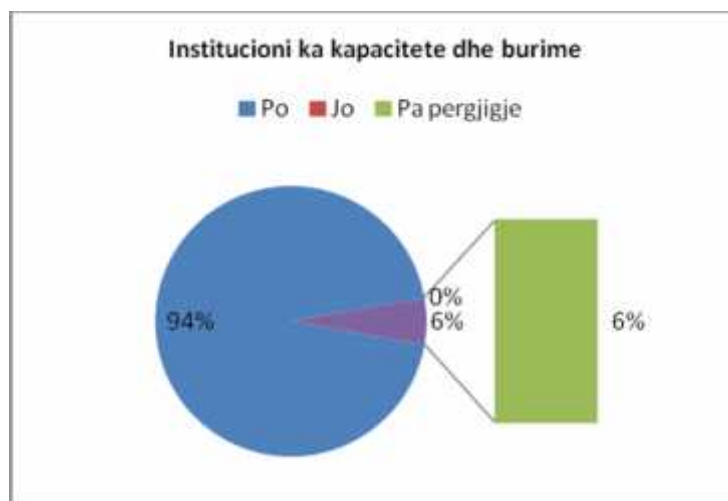
Grafiku i mësipërm, paraqet opinionin e punonjësve, mbi pohimin që organizata ka 'objektiva' të 'përcaktuara' dhe 'strategji' për arritjen e tyre. Nga përgjigjet vërehet që në 'maxhorancë', në masën 89% të përgjigjeve, punonjësit shprehen 'pozitivisht' mbi pohimin. Nuk ka punonjës që të shprehen për 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 korrespondon 6% të përgjigjeve, nuk është shprehur mbi këtë pohim. Nuk ka asnjë qëndrim të kundërt me pohimin.

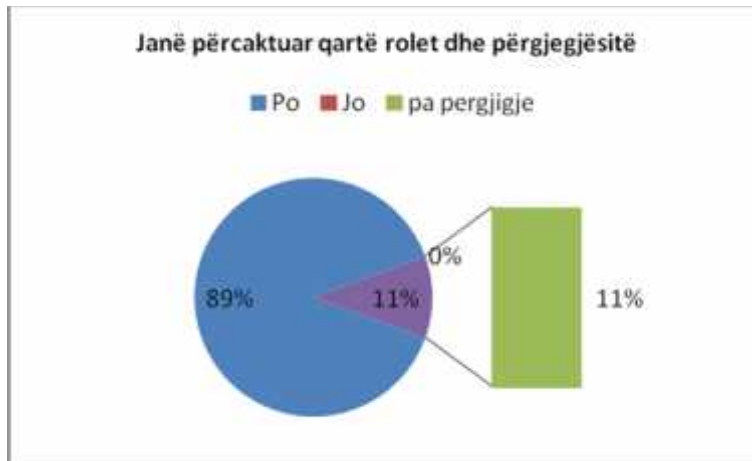


Grafiku 20: Institucioni ka kapacitete dhe burime

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 ‘plotësimin’ 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 i 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 mundshme. 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-ja 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 dhe ...” 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 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 ‘leadership’, ‘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.



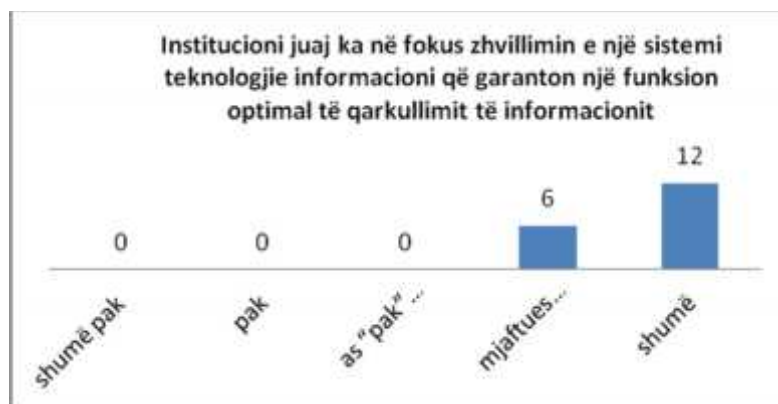
Grafiku 29: Kultura organizative

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 përgjigjthshëm ‘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.



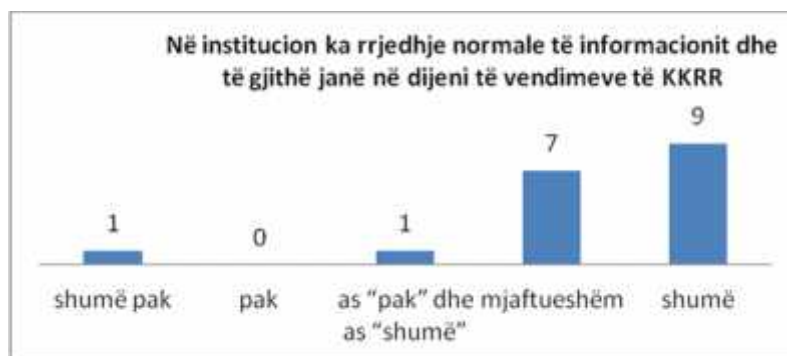
Grafiku 31: Sistemi i teknologjisë IT

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-së’, 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 mësipërm 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 e 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-së transmetohet ‘cilësisht’ dhe në ‘kohë’ tek të ‘gjithë’ punonjësit. Rreth 5% e përgjigjeve, shprehin 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 organizatës, ‘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’u 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 mes 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 ‘gatishmërinë’ 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 “mjaftueshëm” dhe “shumë”, kundrejt pohimit.

7.1 Intervistat

7.1.1 Intervista me përfaqësues të aktorëve të ndryshëm në sektorin UK

Në bisedë me këshilltaren e kryeministrit për çështje të sektorit UK dhe specialiste të këtij sektori, u diskutuan shumë çështje, që lidhen me një gamë të gjerë të punës së ERRU-së. 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 së ERRU-së, që lidhet kryesisht me inisiativat për forcimin institucional të organizatës, pra me kthesën që mund të thuhet, që ndodhi me ERRU-në, nga një institucion për të cilin diskutohej vazhdimësia e tij apo jo dhe deri në performancën e deritanishme të ERRU-së, që definitivisht është një nga aktorët kryesorë në sektorin UK dhe është thuajse në ushtrimin e plotë të mandatit të tij rregullator.

Ajo thekson në intervistën e saj, që ERRU-ja është një nga institucionet më të rëndësishme në sektorin UK. Sipas saj, ERRU-ja 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-ja është një “gjykatë uji” dhe për të arritur deri këtu, këtij institucioni i është dashur të kalojë jo pak vështirësi, drejt një performance më të mirë institucionale. Ligji mbi të cilin është themeluar dhe funksionon ERRU-ja, 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 ofruesëve të shërbimit UK. Në rrëfimin e saj, ajo përmend që ERRU-ja 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 iu 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-së gjermane, pasi vlerësimi ishte që ERRU-ja në fazën e parë të rimëkëmbjes institucionale, i duhej medoemos asistenca dhe praktika e avancuar, e huaj. Kuptohet, kjo mbështetje do të jetë për aq kohë, sa ERRU-ja do të arrijë nivelin e duhur të performancës institucionale. Sipas saj, rezultati ishte: bëhej fjalë për një gjë të re, vërtet në nivel gjykate për sektorin UK. Konkretisht, ecuria u vërejt tek shoqëritë UK që aplikuan për tarifë dhe për licensë.

ERRU-ja mbërriti deri tek qeliza e shoqërive UK. Lidhur me mundësitë reale të ERRU-së, ajo vë theksin që ERRU-ja shkoi deri në nivelin e politikbërjes! Kështu u bë e mundur të kalohej nga një institucion që nuk njihej pothuaj fare, në një organizatë me prezencë 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 UK. Ajo përmend që mandati rregullator nga ana e ERRU-së 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-së është domethënëse edhe aktualisht që kanë ndodhur ndryshimet politike dhe qeveria e re në vend, ka patur një qasje të njëjtë kundrejt ERRU-së, si një organizatë e specializuar në sektorin e UK-së.

Ajo vë në dukje gjithashtu, elementë kryesorë të punës, që duhet të karakterizojnë një rregullator siç janë a) “transparenca”, ku ERRU-ja nëpërmjet praktikave të sajtr 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-ja 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 UK në Ministrinë e Transportit dhe Punëve Publike, ajo përmend që ka pasur një sërë bashkëpunimesh konkrete me ERRU-në dhe veçon kontaktet e përhershme të punës me këtë institucion. Konkretisht, mes dy institucioneve janë hartuar një sërë dokumentash, të cilët kanë pasur një rëndësi sektoriale. Ajo përmend, që në bazë të punës ka qenë ngritja e disa grupeve të punës ndërinstytucionale. Këto kanë shërbyer për zhvillimin e projekteve të ndryshme, sidomos bëhet fjalë për disa të tilla, të ndërrmara me mbështetjen dhe asistencën e GIZ-ës gjermane. Lidhur me zhvillime të përbashkëta me ERRU-në, ajo ndalon në veçanti përsa i përket hartimit të një prej dokumenteve më të rëndësishme sektoriale, siç është strategjia sektoriale e UK.-së, ku ERRU-ja 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 UK kanë përgjegjësi individuale për ndjekjen dhe zbatimin e detyrave institucionale, që dikton kjo strategji. Në këtë pikë, bashkëpunimi me ERRU-në ka qenë shumë i frytshëm. Së fundmi p.sh., sipas saj, nga ERRU-ja ka ardhur një informacion i rradhës, për punën e këtij institucioni, kundrejt ecurisë së indikatorëve respektivë.

Ajo përmend, në vijim të bashkëpunimit me ERRU-në edhe projektin për menaxhimin e shoqërive UK. ERRU-ja ka kontribuar me rekomandimet dhe sugjerimet e veta, për dokumentin në fjalë.

Lidhur me vijueshmërinë në bashkëpunimin dypalësh, ajo vë në dukje, që ka pasur përherë një bashkëpunim dhe kontakt, që është shtrirë në kohë dhe që vazhdon normalisht. Gjithë kohës së punës së përbashkët të ERRU-së me GIZ-ën, ato kanë qenë të ftuar, për të bashkëbiseduar dhe për të dhënë rekomandimet e tyre, për çështjet që trajtoheshin dhe ofroheshin nga ERRU-ja. 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 kënaqshëm, duke vijuar më tutje, në rrugën e mirë të bashkëveprimit ndërinstytucional

Nje aspekt tjetër i punës së ERRU-së, lidhet edhe me reformën sektoriale. Ajo specifikon rolin e ERRU-së, si një anëtar i komitetit drejtues për rajonalizimin e shoqërive UK si dhe kontributin konkret të tij, në këtë çështje.

Gjithashtu ajo sheh një specifikë të veçantë të punës së ERRU-së, 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 mëtjshme pranë shoqërive UK, por në të vërtetë ky proces s'ka qenë shumë efektiv. Së fundmi, ato i janë drejtuar ERRU-së që ka edhe një bazë ligjore të trajtojë çështjet konsumatore. Aktualisht, ato ndjekin këtë mënyrë, për të adresuar rastet që kanë konsumatorë të ndryshëm, në kushtet e mungesës së informacionit për këtë çështje, u drejtohen atyre për zgjidhjen e ankimeve.

Në intervistën e zhvilluar me një 'specialist të drejtorisë së përgjithshme të ujësjellës kanalizimeve', ai konstaton, që nuk ka pasur në punën e tij, një marrëdhënie te gjerë me ERRU-në, ndaj ai është prononcuar, përta i përket perceptimit të tij, ndaj këtij institucioni. Ai ka përmendur, disa nga fushat e punës së ERRU-së, siç janë dhënia e liçencës së shërbimit, vendosja e tarifave nga ana e saj për ofruesit e shërbimit në sektorin UK 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-së, 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-ja 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 përmbimit 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-së, siç është vendosja e tarifave nga ky institucion. Ai shprehet që ka një domosdoshmëri nga ana e ofruesëve 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 UK në Shqipëri, ai nis bisedën e tij, duke kujtuar që ka një kontakt të hershëm me sektorin UK dhe në këtë vështrim veçanërisht edhe me ERRU-në. Me këtë institucion, ai ka një histori bashkëpunimi që prej disa vitesh njeh 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-ja ka qenë në të vërtetë vetëm një 'nacion ligjor' përpara, dhe vetëm në rreth katër - pesë vitet e fundit, ka patur një transformim institucional thelbësor të kësaj organizate. ERRU-ja është bërë një aktor kryesor në sektorin UK dhe KfË ka një bashkëpunim të thellë me të. Ato kanë pika takimi të vazhdueshme, posaçërisht përsa u përket programeve, dhe investimeve në sektorin UK.

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 UK që përfiton investimin. Ai tregon, që flitet për një këndvështrim, ku përgatitet një 'cash flow', ndërkohë që kqyret shoqëria UK në perspektivën 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 kuadër 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 çështjeje, dhe nga këtu nis puna jonë e përbashkët me ERRU-në, për të qenë sa më efikas, realistë dhe një ecurie tarife, që i përgjigjet ecurisë dhe performancës së shoqërisë UK 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 trepalësh 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-në.

Aspekte të tjera të punës së ERRU-së 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 saj, ERRU-ja ka nxjerrë një metodologji të re për tarifën, 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-së në këtë pikë.

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

Ndërkohë ai tregon dhe shpreh vlerësimin njëkohësisht lidhur me punën e ERRU-së, 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-ja nxjerr në sektor, sikundër është raporti i performancës etj.

ERRU-ja 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/drejtorin e Përgjithshëm të Shoqërisë UK Tiranë', në opinionin e tij, ai shprehet që në përgjithësi ka qenë një raport pune 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-së, si një institucion që kontrollon dhe mbështet operatorët. Ai thekson që raporti i shoqërisë UK Tiranë me ERRU-në 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-ja, e ka atë hijen, e një institucioni të tillë. Ai më tej vazhdon të pohojë që gjithmonë ka diçka që të shikohet, me qëllim që të çohet më tej bashkëpunimi me ERRU-në. 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 korrektesën ndaj këtij institucioni, që pikësisht shprehet me pagesën e detyrimit kontraktual ndaj ERRU-së, për pagesat respektive, detyrime ndaj saj. Kjo çështje ka treguar, që ka patur një mepshtje nga shoqëria në fjalë dhe për të cilën ai personalisht ka ushtruar kompetencën e tij pro zgjidhjes relevante të çështjes.

Në vijim të punës së ERRU-së dhe posaçërisht të atij presioni konstruktiv, të pritshëm nga një rregullator, ai përmend kërkesën e ERRU-së, për të anuluar faturimin me 23m³, që prej disa kohësh operatori e kishte futur në fuqi, por në të vërtetë ishte një akt që cënonte të drejtën e konsumatorëve, pasi kjo sasi uji me të cilën faturon konsumatori që nuk dispononte matesa në banesë, ishte në të vërtetë joreal, dhe madje abuzues.

Gjithashtu një komponent tashmë i përhershëm në këtë marrëdhënie mes dy institucioneve, ai cilëson edhe çështjen e ankimeve të konsumatorëve. ERRU-ja merr në shqyrtim ankesat e atyre konsumatorëve, të cilët nuk kanë gjetur zgjidhje nga ana operatorit. Vetëm në këtë rast, konsumatori bëhet subjekt i shqyrtimit të

ankesës nga rregullatori. ERRU-ja më pas hyn zyrtarisht në një marrëdhënie me operatorin, për të shkuar në zgjidhjen përfundimtare të çështjes së ngritur nga konsumatori.

Lidhur me çështjen e konsumatorit ai sjell ndërmend, me vlerësimet më të mira për punën që ka bërë ERRU-ja, lidhur me kontratën e re midis konsumatorit dhe operatorit. Sipas tij, kontrata me konsumatorin është një produkt shumë i mirë i ERRU-së 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 asistencë teknike e ERRU-së, për këto lloj - lloj procedurash.

Ai vlerëson që të dyja institucionet janë pandashmërisht të lidhura me njëra- tjetrën, pasi qëllimi i të dy organizatave është i njëjtë. Qëllimi dhe ecuria e secilës, janë të ndërvarura nga njëra - tjetrën.

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

ERRU-ja sipas tij është si një organizatë që ushtron kontroll ndaj tyre apo monitoron performancën e shoqërisë UK dhe në këtë kuadër, ai veçanërisht do të vlerësonte punën e saj në raportin e performancës, ku në mënyrë objektive është vlerësuar edhe puna e stafit të shoqërisë UK Tiranë. Ai cilëson që raporti ishte shumë ndihmues. Atë raport, ata po mundohen ta lexojnë dhe ta përkthejnë në disa objektiva të tyre, me qëllim që t'i arrijnë ato dhe t'i përmirësojnë. Stafi i tyre e ka konsideruar atë mirëfilli realist dhe që mbart në vetvete shumë vlera, të cilat ndihmojnë çdo operator, të vlerësojë veten se ku pozicionohet si dhe të përfitojë nga praktikat më të mira.

Në intervistën me 'drejtorin e përgjithshëm të shoqërisë UK Durrës', ai do të vinte në dukje një bashkëpunim të përhershëm me ERRU-në, në forma 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 nga ana e tij, ka caktuar një punonjës, që është në ndërveprim me të, duke mundësuar 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-së, në mënyrë që procesi për rinovimin e licencës, 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 specialistët e ERRU-së lidhur me masat që duhen ndërmarrë, për të plotësuar kriteret e deri në nivel të marrëdhënieve shumë të mira me vete KKRR-në, 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-së, 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-së. Për këtë arsye, dhe me qëllimin që t'u 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 në këtë drejtim. Nga ana tjetër, ai pohon që ERRU-ja mbështet iniciativat që orientohen drejt qëndrueshmërisë financiare të shoqërisë, aq më tepër që operatori i Durrësit, është duke ndërmarrë investime të mëdha, me

qëllim përmirësimit 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: *ERRU-ja na ka caktuar disa targete 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 thjesht 'lekë me shumë', për të mbuluar keqmenaxhimin, por edhe për 'përmirësimin e shërbimit', çka 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 ujësjellësi 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 cilat 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 ndërmmarrin 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 metodologjisë së tarifave, të vendosura nga KKRR-ja. 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-ja. 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-ja mund të vijojë të bëjë rolin e vet, drejt përmirësimit cilësor të këtij procesi.

Në intervistën me ‘Z/drejtoreshën e Shoqatës së Ujësjetellës Kanalizimeve’, ajo sjellë në vëmendje lidhjen e saj me sektorin UK, që përkon me një përvojë pune në sektorin e UK për një periudhë afërsisht rreth dhjetë vite. Ajo ka punuar në vijimësi për shoqatën e ujësjetellës kanalizimeve. Për këtë interval të konsiderueshëm prezence në sektorin UK, ajo ka pasur sigurisht marrëdhënie pune, si dhe ka një koncept të vetin për veprimtarinë dhe ecurinë e ERRU-së, të cilin ajo e sheh dhe e vlerëson në rritje pozitivisht. Ndërkohë sjell në vëmendje disa bashkëpunime, që dy institucionet kanë pasur së bashku. Konkretisht, ndër bashkëpunimet e para që ajo kujton, është projekti për ‘trajnimin e anëtarëve të këshillave mbikqyrës të shoqërive të UK 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 pasur nevojë, përherë kanë marrë përgjigjen, dhe gjithmonë kanë gjetur frymën e bashkëpunimit nga ERRU-ja.

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. Në kuadër të bashkëpunimit institucional, ajo përmend faktin, që në mënyrë të vazhdueshme, ka qenë prezent përfaqësimi dhe aktivizimi i ERRU-së 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 UK, që Shoqata organizon. Shoqata gjithmonë i ka dhënë një rol të veçantë pjesëmarrjes së ERRU-së në këtë ngjarje shumë të rëndësishme për sektorin, p.sh. ka patur një sesion të veçantë me ERRU-në, ku janë diskutuar të gjitha çështjet midis ‘rregullatorit’, ‘sektorit’ dhe ‘shoqërive UK’.

Në të njëjtin nivel përmend ajo, ka qenë dhe ka ndodhur edhe me pjesëmarrjen e tyre në aktivitetet e organizuara nga ERRU-ja, p.sh. në seminare të ndryshme apo në prezantimin e ‘raportit të performancës’, 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-së, 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-së, që lidhet po me mbështetjen e çështjes së konsumatorit, ajo kujton projektin ‘perceptimi i konsumatorëve për shërbimin UK’, si një iniciativë, e cila duhet të përsëritet prapë pas disa vitesh.

Në intervistën me drejtoreshën e kompanisë private ‘ValuuAdd’, një kompani me shumë eksperiencë brenda vendit dhe ndërkombëtare 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 në vite. Ajo kujton që e ka njohur ERRU-në që në vitin 2000, ku ato kanë patur projektet e para me këtë institucion. Ajo sjell në vëmendje, që atëherë ERRU-ja ka qenë tërësisht inekzistent si institucion dhe për një periudhë rreth gjashtë vjecare, ka pasur një zhvillim 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 pasur një revolucion në këtë institucion, si përsa i përket lidershit, 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-së për të vënë bazat e një rruge të mirëfilltë dhe u punua në drejtim të përcaktimit të ‘vizionit’ dhe ‘misionit’ të këtij institucioni, dy elementët orientues kyc , për të ardhmen e ERRU-së. Në këtë kuadër, ajo pohon që ka pasur një suport në formë të ‘asistencës teknike’, nga ana e GIZ-ës gjermane për këtë institucion, që ka qenë një

ndihmë e madhe për organizatën. Më tutje, ajo përmend që hap pas hapi, ERRU-ja 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, përse i përket një prej çështjeve më të rëndësishme në sektor, siç është përcaktimi i tarifës, burimi kryesor i financimit për shoqëritë UK.

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-ja.

Çështja konsumatore është një tematikë kyçe që trajton rregullatori - shprehet ajo . Ajo gjithashtu pohon që ka pasur edhe bashkëpunim konkret me ERRU-në për këtë çështje, drejt qëllimit të ERRU-së për të maksimalizuar përpjekjet, për një mbështetje sa më të mirë për popullatën, që përfiton shërbimin e UK-së. Duke vlerësuar këtë bashkëpunim konkret si të frytshëm me ERRU-në, ajo sjell në vëmendje që projekti u ndërmor edhe në bashkëpunim me UNDP-në dhe punimi konsistonte në ‘shërbimin ndaj konsumatorit’ nga ana e operatorëve. Kjo ishte vetëm faza e parë e bashkëpunimit. ERRU-ja synon që kjo inisiativë të përfundojë me bërjen e një manuali, që do të përdoret nga të gjithë operatorët, për të pasur një marrëdhënie sa më efektive me konsumatorët e tyre.

Një tjetër aspekt i bashkëpunimit me ERRU-në, ka qenë edhe hartimi i ‘strategjisë së sektorit UK’, ku ajo mban një rol lider, në të gjitha konsultimet që janë bërë për këtë çështje.

Prej kohësh, ajo pohon që ERRU-ja 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 UK.

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-ja. 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-së, kujton edhe qëndrime të shprehura nga institucione të huaja, në Kosovë, Mal të Zi etj. të cilët e shohin ERRU-në si një organizatë në zhvillim, që rrit gjithnjë performancën e vet.

Gjithashtu, ajo vlerëson edhe marrëdhëniet e ERRU-së 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-ja ka pasur një bashkëpunim apo shkëmbime eksperiencash me shumë organizata të tjera në Evropë, 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-ja vazhdon të kryejë një rol shumë të rëndësishëm sektorial, duke monitoruar punën e përditshme të operatorëve, me qëllim që të arrihen rezultate të mëtejshme pozitive.

7.1.2 Intervista të zhvilluara me përfaqësues të ERRU-së

Intervistë me një nga ‘Komisioneret, apo Anëtar i Komisionit Kombëtar Rregulator 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-në 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-ja ka përcaktuar qartë ‘vizionin’ dhe ‘rrugën strategjike’ të saj. Mbi bazë të tyre, janë përcaktuar ‘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-së vetë si dhe të sektorit UK, një moment i veçantë dhe shumë domethënës është raporti vjetor i ERRU-së, 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-ja 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-ja po punon për zonat e pambuluara apo shprehur më mirë për ato komuna, të cilat nuk përfshihen në juridiksionin e shoqërive UK. Pra sipas komisionerit, mbeten objektiva dhe sfida përpara. Nga ana tjetër, vetë sektori UK 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-ja ka pasur 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-së.

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-ja, 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-ja duhet të marrë një “formë”, që ti shkojë nga pas kësaj dinamike, ndërkohë që në të shkuarën, mund të kishte marrë disa masa të tjera më strikte. ERRU-ja duhet të paraqitet më konistente, që t’u ballafaqojë operatorëve me të gjithë fuqinë e ligjit. Ai vijon që ajo ka pasur 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-së, është kryer mbi bazë të transparencës.

Në një retrospektivë që ai i bën këtij institucioni, tregon që ERRU-ja 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-ja shfaqet para një situatë komplet të kundërt me të shkuarën, ku dominohet nga hapja dhe transparenca institucionale, si dy nga elementët fundamentale të rregullatorëve kudo në botë. ERRU-ja është në komunikim të vazhdueshëm dhe ka hyrë në marrëdhënie me të gjithë faktorët në sektorin UK.

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 tarifën, ku në këtë rast ke të bësh edhe me nivelin e jetesës së njerëzve, nuk ka patur reklamime mbi vendimmarrjet respektive.

Intervistë me 'shëfën e sektorit ekonomik dhe monitorimit' tek ERRU-ja.

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 UK - 'kriteret' e licensimit etj.. Këto dokumenta shumë të 'rëndësishme' rregullative për sektorin UK, janë bërë me mbështetjen edhe të organizmave ndërkombëtare si USAID-i dhe BB. 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-ës, që korrespondon edhe me periudhën e forcimit institucional

të ERRU-së, 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-ja s'ka patur vizion dhe mision të saj. Pikërisht nisi puna me definimin e tyre, me qëllim që t'i hapet rruga një orientimi strategjik të organizatës. Vizioni dhe misioni shihen nga pikëpamja politike, të cilat duhet të zërthehen 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 pikëpamja teknike, se ku duhej shkuar.

Posaçërisht është punuar dhe vijon të punohet fuqishëm, në zbatim të mandatit rregullator dhe të misionit, në drejtimit 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 kryesorë, të përcaktuara nga rregullatori si dhe - vlerësohet puna e shoqërisë, si dhe raporti me konsumatorin. Veçanërisht është i vlerësueshëm fakti i ecuresë së shoqërisë, lidhur me performancën në menaxhim dhe kundrejt marrëdhënies me konsumatorin. Vlen të theksohet sipas saj që këto 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 gjitha shoqëritë duhet të kuptojnë që janë të monitorueshme nga një institucion.

Në një retrospektivë të saj me të shkuaren e ERRU-së, ajo kujton që situata para 2008, paraqitej me disa raporte të nxjerra nga ERRU-ja, por që nuk i përgjigjej cilësisë dhe ecuresë reale të sektorit UK. Raportet e para të performancës në vitet 2010 dhe 2011, ku ky i fundit që u publikua, u shërbeu më së miri shoqërive UK, pasi ato nisën të shihnin veten ku ishin në raport me të tjerët, të dallonin 'praktikat

më të mira' në sektorin UK, ku evidentohet 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 UK, në raportet e ERRU-së 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 fasilite, 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 UK.

Intervistë me një 'Specialiste të sektorit juridik' të ERRU-së,

Në intervistën e saj, ajo shprehet në përgjithësi, lidhur me punën dhe performancën institucionale të ERRU-së, që institucioni në vitet e fundit ka bërë përparime të dukshme në raport me veten dhe sektorin UK. ERRU-ja 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 veten, ERRU-ja ka ecur shumë mirë. Është bërë mbrojtja e raportit vjetor në kuvend, çka 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 kënaqur në aspekt të trajnimeve dhe pjesëmarrjes në aktivitete të ndryshme të organizuara nga ERRU-ja 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-ja 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 e 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. Praktikrat 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, mirë, janë bërë nëpërmjet grupeve të punës.

KAPITULLI IV – KONKLUSIONE DHE REKOMANDIME

8. Gjetje dhe rekomandime

<p>Ecuria institucionale e ERRU-së, 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-ja është nën një transformim rrënjësor dhe cilësor, i cili evidentohet që nga ndryshimet përkatëse ligjore, në ligjin bazë funksionues të institucionit nr.8102, në asistencë teknike të huaj me mbështetjen e GTZ-së gjermane, futjen dhe avancimin e këtij institucioni në projektin për ‘forcimin institucional’ dhe deri në aspekte shumë domethënëse të arritjeve</p>	<p>ERRU-ja 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>
---	--

<p>institucionale, që vijnë deri në ditët tona.</p>	
<p>Tendenca e përgjithshme e ecurisë institucionale të ERRU-së, paraqet një rritje të theksuar pozitive, sidomos pesëvjeçarin e fundit dhe ky trend, vijon po me trend rritës edhe ditët e sotme. ERRU-ja në saj të rritjes së vijueshme të punës dhe forcimit institucional, ka arritur që të zërë vendin që i takon në sektorin UK, si një nga aktorët kyç të tij. Mund të thuhet që ERRU-ja, është në ushtrim thuajse të plotë të mandatit të tij rregullator dhe realisht është në kuotat e një “gjykatë të ujit” të sektorit.</p>	<p>Organizata duhet të përmbyllë edhe funksionet ligjore të mbetura, të porealizuara, si efekt i zhvillimit dhe stadit, 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-së, 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 çka 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 ‘teknologjik’;</p>
<p>ERRU-ja ka pasur në fokus dhe faktivisht ka të zhvilluar, dy nga aspektet më të rëndësishme të mirëfunksionimit rregullator, siç janë a) transparenca b) bashkëpunimi dhe hapja, kundrejt të gjithë grupeve të interesit në sektor dhe më gjerë. Evidentohet lehtë, që e gjithë veprimtaria e institucionit është plotësisht e</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 së KKRR-së. Gjithashtu ERRU-ja</p>

<p>hapur, për të gjithë 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-ja 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 UK. Institucioni është në kontakte me zhvillimet relevante, për çështjen e 'industrisë së ujit', brenda dhe jashtë vendit.</p>	<p>duhet të ngrejë në një stad të ri, marrëdhëniet me të gjithë aktorët dhe të interesuarit e sektorit UK, 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 'dypalësh' dhe 'shumëpalësh'.</p>
<p>ERRU-ja është në një marrëdhënie të vazhdueshme bashkëpunimi me të gjithë ofruesit e shërbimit në sektorin UK. 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-së 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 fizikisht më pranë operatorëve, duke siguruar kontaktin e nevojshem 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 te jetë më i shpeshtë dhe cilësor.</p> <p>Sigurisht që për të plotësuar të gjitha detyrat si më sipër, është i</p>

	<p>nevojshëm ndryshimi i strukturës, ku duhet të rritet numri i punonjësve, me qëllim që të jenë mundësitë objektive institucionale, për ta arritur këtë objektiv.</p>
<p>ERRU-ja, duke qenë një aktor kryesor në sektor, është e pranishme në të gjithë veprimtarinë e këtij sektori. Ajo zhvillon marrëdhënie bilaterale me të gjithë aktorët, por gjithashtu edhe multilaterale, ku kërkohet pjesëmarrje e gjerë e aktorëve, në çështje të ndryshme në sektor. Ajo është prezent në të gjitha tavolinat e punës sektoriale, si dhe është i përfshirë në shumë grupe pune sektoriale. ERRU-ja është gjithnjë aktive, në të gjithë dokumentat sektoriale, nëpërmjet dhënies së mendimeve, dhe rekomandimeve të saj.</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-së.</p> <p>Ndërsa duhet që shkalla e përfaqësimit të ERRU-së, 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-ja është një aktor shumë i rëndësishëm, mjaft aktiv, dhe bashkëpunues me të gjithë donatorët dhe investitorët në sektorin UK. 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-ja, një ‘burim informacioni’ shumë ‘serioz’, lidhur me ‘performancën’ e operatorëve dhe të sektorit.</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 gjitha dokumentat rregullatore dhe nga ana tjetër, duhet të pasurojë më shumë sasinë e informacionit, nëpërmjet rritjes dhe 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-ja shkoi deri në nivelin e politikëbërjes. Ajo</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</p>

<p>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-ja duhet të raportojë edhe në Komisionin e Industrisë të Parlamentit, mbi ecurinë vjetore të punës së tij.</p>	<p>së informacionit, dhe të rekomandimeve që priten nga rregullatori për institucionet kryesore kushtetuese të vendit;</p>
<p>ERRU-ja 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 kohë, i cili ka diktuar kornizën e ushtrimit të veprimtarisë së paketës rregullatore; strategjive sektoriale për sektorin UK dhe veçanërisht sfidave të kohës, ku roli rregullator është një domosdoshmëri në kushtet në të cilat operon ky sektor. ERRU-ja është një aktor kryesor në sektorin e UK-së 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</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 brendshëm të organizatës, me qëllim që të jetë vigjilenca e duhur që çdo 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>strategjik i ERRU-së.</p>	
<p>ERRU-ja, në vijim të zbrërthimit të mëtejshëm strategjik të punës së saj, ka mirëpërcaktuar objektiva strategjike, të cilët janë objekt i një pune të vazhdueshme, me qëllim realizimin e tyre, çka 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 arritshëm. Përcaktimi i objektiveve ka ardhur natyrshëm, nga trajtimi i misionit të organizatës. Nga misioni, kanë rrjedhur objektivat, të cilat bëhen objekt për t'u përmbushur! Nisur nga eksperiencia e vetë ERRU-së nga njëra anë dhe duke u bazuar në paketën rregullatore në përgjithësi, me 'praktikat më të mira' të saj ndërkombëtare, janë përcaktuar edhe rrugët, që të çojnë drejt realizimit të objektiveve.</p>	<p>Sfida mbetet në ndjekjen dhe monitorimin e ecurisë së objektiveve, 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>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 saj ERRU-ja, 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</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>vendosur, paraqesin sfida të arritshme, duke i'u referuar zhvillimit dhe ecurisë së sektorit UK, ecurisë institucionale të ERRU-së, si dhe duke mbështetur nismat politike sektoriale të qeverisë.</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 bashkëkohor dhe kjo i ofrohet sektorit UK si një qasje relevante dhe koherente dhe me një ndikim dhe mbështetje të plotë në aspektet sociale dhe ambjentale. Ajo bazohet në tre aspekte: a) 'mbulimi' i kostos totale të operimit, b) përmirësimi i 'treguesëve të performancës', c) 'mbrojtja' e konsumatorit.</p> <p>'Licensa' është rikonceptuar, duke u trajtuar si një e vetme së bashku me 'kushtet e licensimit', ku këto të fundit gjithashtu janë riparë dhe definuar me zhvillimet sektoriale dhe të ecurisë aktuale të operatorëve. Gjithashtu janë përcaktuar 'kriteret' të reja të licensimit.</p> <p>Standartet e punës kanë gjetur materializim tek kodi i ujit, ku</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 së organizatës. Në këtë mënyrë sigurohet përmirësimi 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 'kushtet e licensimit', 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 'kritereve të licensimit'. Këto nuk mund të përcaktohen më me VKM, por duhet të jenë produkt i KKRR-së.</p>

<p>ERRU-ja tashmë është në fazën e implementimit të saj.</p>	
<p>ERRU-ja 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 institucion unik në sektorin UK, pasi një aktivitet i tillë në industrinë e utiliteteve, është funksion që parashikohet, vetëm në punën e rregullatorëve.</p>	<p>Në këtë aspekt ERRU-ja duhet të ruajë standartet e arritura, por nga ana tjetër, së pari duhet të vazhdojë dhe të mbarojë ‘Manualin e shërbimit për konsumatorët’, 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 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 konsumatorit;</p>
<p>ERRU-ja ka pasur dhe ka në dispozicion burimet e nevojshme financiare, për përmbushjen e misionit dhe objektivave organizative. Objektivat e vendosura nga KKRR-ja, dhe burimet organizative janë në një ndërlidhje të ngushtë dhe të vijueshme, pasi secila varet nga tjetra. Objektivat e vendosur janë të shoqëruara nga një buxhet, i cili arrin të përmbushë të gjitha</p>	<p>Ndërkohë, me zhvillimin e kapaciteteve institucionale, dhe më gjerë, me përmirësimin në forcimin institucional, ERRU-ja 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 stadi 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,</p>

<p>funkcionet dhe proceset e nevojshme për t'i realizuar ato.</p>	<p>e evoluimit të institucionit, kërkon përmirësime strukturore dhe cilësore çka kërkon së pari revizionimin, hartimin dhe sigurimin e një buxheti që t'u përgjigjet këtyre ndryshimeve.</p> <p>Në këtë aspekt, duhet që këto ndryshime të shoqërohen 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 njerëzore dhe përmirësim i mëtejshëm i teknologjisë IT të organizatës;</p>
<p>Me përcaktimin e objektivave të saj, ERRU-ja është mundur dhe ka trajtuar në vijimësi të zërthyer, sipas proceseve të punës apo mbi bazë departamentesh me objektivat respektivë. Këto objektiva me tej, zërthehen 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>Pavarësisht kësaj mënyre të realizimit të lidhjes së punonjësve me strategjinë, duhet që objektivat individuale, të monitorohen dhe raportohen në mënyrë më sistematike, dhe të jenë qartësisht të vlerësuara periodikisht. Këtu, duhet të marrë një rol edhe trajtimi i kësaj çështjeje, nëpërmjet një analize analitike;</p>
<p>ERRU-ja 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, çka e favorizon atë në kuptimin e trajtimit të disa</p>	<p>Por në kuptim të efektivitetit në zbatimin e strategjisë kërkohet 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 -</p>

<p>çështjeve në të njëjtën kohë, pasi çështjet kanë më lehtësira në zhvillimet e tyre dhe po ashtu edhe në diskutimet për to. Zhvillohen takime mujore, për realizimin e detyrave të programuara në fillim të muajit, ku vendin kryesor e zë ecuria në realizimin e objektivave.</p>	<p>tjetrës, pra duke mënjanuar diskutimet mikse dhe duke u fokusuar në diskutime të posaçme, për çështje të veçanta. ERRU-ja 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-ja është një institucion qendror, kolegjal, ku KKRR-ja 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 çështje, ka dalë nga vetë KKRR-ja, 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 gjitha 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-ja 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 së KKRR-së. Në këtë rast janë shfrytëzuar dy kanale komunikimi, njëra është përmes postës</p>	<p>Në këtë aspekt mund të bëhet me tepër, duke i shtuar procesit të transmetimit të informacionit mbi vendimmarrjen edhe procesin tjetër, të marrjes së feedback-ut nga ana e punonjësve. Kjo siguron, që të gjithë e kanë marrë dhe kuptuar vendimmarrjen përkatëse të KKRR-së 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-së. 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-së, ku stafi është profesionist dhe në një numër të vogël, në një mënyrë, apo tjetër, të gjithë punonjësit janë të përfshirë në të gjitha çështjet, qoftë edhe lidhur me përmbushjen e objektivave.</p>	<p>Sidoqoftë, gjërat janë në evolucion, çështjet rregullatore janë të komplikuar dhe me rritjen e performancës organizative të rregullatorit, rriten edhe kërkesat për përmirësime cilësore të performancës së organizatës 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-së, 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</p>	<p>Sigurisht, që në këtë drejtim duhet bërë më tepër, qoftë edhe në aspekt të trajnimeve përkatëse, të cilat do të mundësojnë, që stafi të kuptojë në thelb, dhe të perfeksionojë një kulturë të tillë;</p>

<p>trajtimin e tyre, gjatë procesit të trajnimit. Ndërkohë punonjësit dhe dijet e marra janë pasqyruar gjatë përmirësimit të proceseve të punës së 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 kryesorë të sektorit UK, 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>ERRU-ja, duke i'u rikthyer edhe një herë madhësisë së tij të vogël si organizatë së pari, por nga ana tjetër edhe pjesës 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 këtë qëllim, mund të konsiderohen edhe</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 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>‘grupet e punës’, me pjesëtarë nga përfaqësues të departamenteve të ndryshme, të cilët kanë qenë shumë efikas dhe kanë patur një rol deciziv në përmbushjen e disa nga objektivat e organizatës.</p>	
<p>ERRU-ja ka pasur 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-ja ka nxjerrë si direktivë, kompletimin me trajnime, sipas profilit të punës, të gjithë stafit dhe anëtarëve të KKRR-së. 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 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 punët e tyre.</p>	<p>Në të vërtetë duhet bërë më tepër në këtë drejtim, pikërisht për shpërblimin, për arritjen e objektivat 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-ja, gjë që do të thotë mundësi më të mëdha dhe me më fleksibilitet financiar.</p>

Tab. 38: Tabela e konkluzioneve dhe rekomandimeve

8.1 Përfundime

Duke marrë për bazë tabelat, vërehet vlerësimi për ‘sistemin e menaxhimit’ në rastin e ERRU-së. Nëpërmjet vlerësimit që u 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 përfundimin, nëse çdo fazë ka një rezultat pozitiv, apo negativ në aspekt të ecurisë së tyre.

Tabela jep në mënyrë të permbledhur gjithë këtë situatë dhe rezultatin respektiv, në mënyrë që të gjykohet mbi performancën e ‘ciklit’ të menaxhimit të zbatimit të strategjisë.

Për të gjitha ‘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-së, me pjesëmarrjen e të gjithë grupit të punonjësve nën drejtimin e përfaqësuesëve të GIZ-ës, 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 cilët janë të lidhur me ‘objektivat strategjikë’ të organizatës.
- ‘Rolet dhe përgjegjësitë’ është një tregues i rradhës, 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 zbërthimi 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 së 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 mundësuar 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-ja deri tek çdo punonjës, lidhur me ‘çështjet strategjike’ dhe çka 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 ‘proceseve’.

‘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.

‘Drejtuesit dhe strategjia’ është tjetër target i realizuar, si më sipër. Vetëm me pjesëmarrjen e vetë drejtueseve, ‘drejtimin’ dhe ‘mbështetjen’ e tyre në procesin e ‘bërjes së gjërave’ bëhet i mundur optimizimi i proceseve 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-së, që është ‘mbrojtja e konsumatorëve’.

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

‘Rishikimi’ – ‘monitorimi dhe përmirësimi i strategjisë’

‘Zhvillimi i 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-së.

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

Duke bërë një ‘përmbledhje totale’ të ‘output’-it 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 aplikuara nga organizata, pra, ERRU-ja 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’ ‘Misioni’, ‘Vizioni’ janë zbërthyer në ‘Objektiva’, ‘Matje’, ‘Targeta’	‘Zhvillimi i mbledhjeve’	100	%				
		‘Drejtuesit dhe strategjia’	80	nr	❖	❖	✓	
		‘Lidershipi’	82	nr				
		‘Burime’	94	%				
		‘Objektivat dhe punonjësit’	80	nr	❖			
	‘Rolet dhe përgjegjësitë’	89	%		❖	✓		
Lidhja	Përputhje të ‘programeve të punës’ së departamenteve me ‘strategjinë’	‘Zhvillimi i mbledhjeve’	100	%				
		‘Lidershipi’	82	nr		❖	✓	

	Lidhje e ‘strategjisë’ me ‘operacionet dhe ‘proceset’	‘Komunikimi’	81	nr		❖	✓
Zbatimi	‘Zbatimi’ i ‘strategjisë’ nëpërmjet ‘projekteve strategjike’ dhe ‘menaxhimit’	‘Koordinimi i sektorëve’	88	%			
		‘Drejtuesit dhe strategjia’	80	nr		❖	✓
		‘Lidershipi’	82	nr			
Rishikimi	‘Monitorimi dhe përmirësimi i strategjisë’	‘Zhvillimi i mbledhjeve’	100	%		✓	✓

::

Tabela e mëposhtme jep një paraqitje të përmblodhur, 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’.

‘Mundësimet’ – ‘kulturë për ndryshim’. Ky tregues, lidhet me aspekte të ‘kulturës organizative’, dhe në rastin e ERRU-së, 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 ‘procese’ 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.

‘Mundësimet’ – ‘zhvillimi IT’. Treguesi ka të bëjë me zhvillimin dhe performancën e ‘teknologjisë së informacionit’. ERRU-ja ka ndërmarrë shumë hapa pozitivë, që lidhen me instalimin e sistemeve bashkëkohore të IT-së, si me personelin respektiv të trajnuar, posaçërisht në këtë drejtim. Ky tregues lidhet me aspekte të ‘menaxhimit të operacioneve’. Treguesi është i realizuar me 93 pikë.

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

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

‘Zhvillim aftësish dhe 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 së punonjësve, e cila reflektohet drejtëpërdrejt në vetë performancën e organizatës, rezulton i arrirë me 80 pikë.

Në fund arrihet në përfundimin që ‘mundësimet’ e ndërmarra nga ERRU-ja 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 teknologjisë IT’	‘Zhvillimi IT’	93	nr	✓	
	‘Organizata’	‘Trajnim’	89	%		
		‘Zhvillim aftësish dhe njohuri strategjike’	80	nr	✓	
		‘Angazhimi dhe kënaqësia në punë’	80	nr		

8.2 Përgjigjja 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 ‘strukture’, 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-ja rezultoi 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 gjitha ‘fazat e saj’.

Nisur nga sa më sipër u tha, mund t’i 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’, ‘indikatore’ 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 ‘proceseve’ 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’ së ‘performancës strategjike të organizatës’.
‘Mundësi me’	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.

8.3 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 indikatorët korrespondues tek perspektiva e proceseve 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 aftësish 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 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 ‘eficienca për procesin tarifor’, tek perspektiva ‘procese administrative dhe institucionale efektive’. Ky ‘indikator’ së bashku me indikatorin ‘efektshmëria për financë dhe administratë’, i cili është ‘realizuar’ me 100%; ‘eficienca në licensim’ 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 ‘eficienca për licensimin’ me 100%. Ky ‘indikator’ së bashku me indikatorin e ‘eficienca për financë dhe administratë’, të ‘realizuar’ me 100%, si dhe te ‘eficienca ligjore’ të ‘realizuar’ me 100%, do të sjellin ‘përmbushjen’ e indikatorit ‘subjekte të licensuara’, të ‘realizuar’ me 100%, që do të thotë që të gjithë subjektet që kanë aplikuar pranë ERRU-së, konform ‘standarteve’ të percaktuara, janë licensuar nga ana e KKRR-së. Licensimi 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 ‘eficienca në monitorim’ me 100%. Ky ‘indikator’ së bashku me indikatorët e tjerë të perspektivës ‘procese administrative dhe institucionale efektive’ si, ‘eficienca per procesin tarifor’ të realizuar me 100%, ‘eficienca ligjore’ të realizuar me 100%; ‘eficienca për financë dhe administrim’ të ‘realizuar’ me 100%; si dhe ‘eficienca për licensim’ 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-së, konform kriterëve 'ligjore' dhe 'kërkesave' institucionale. Indikatori i 'përmbushur' ka 'mundësuar' që KM dhe Kuvendi të jenë 'tashmë' të informuar mbi 'gjëndjen' në sektorin UK, 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 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 'eficencë' 100%, lidhur me 'optimizimin' e 'eficenca 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-së, 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 'eficenca 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 'eficencë' 100%, lidhur me 'optimizimin' e procesit 'eficienca për financë dhe administratë' me 100%.




Efektshmëria e këtij procesi, së bashku me 'efiçenca në monitorim' realizuar me 100%; 'eficenca në licensim' realizuar me 100%; 'eficenca për procesin tarifor' realizuar me 100%; 'eficenca 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 transparencja** '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-ë, në 'koherencë' me të gjitha zhvillimet e ERRU-së.





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' opinioni 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.





- o 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 plotësimin 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 e operatorëve, përmirësimi i sektorit UK, 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-së 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-së, 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-së’.	





		<p>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-së janë produkte të ‘hapura’ për këdo dhe gjithashtu ‘vendimmarrja’ e KKRR-së është evidente në botimet periodike të fletores zyrtare. Informacioni mbi ‘operatorët’ dhe ‘gjendjen’ në sektorin UK është i ‘gjithi’ në dispozicion, i ofruar nga Raporti i performancës, tashmë i botuar.</p>	
Konsumator dhe ligjore	<ul style="list-style-type: none"> ▪ +100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizuar! Të ‘gjithë’ konsumatorët, që bëjnë pjesë në zonën e ‘shërbimit’ të operatorit përkatës, kanë të drejtën ‘ligjore’ për t’u ‘mbrojtur’ dhe për të ngritur ‘padi’ në gjykatë, për çdo ‘shkelje’ nga ana e ‘operatorit’ për shërbimin që ai ofron, bazuar në kushtet që janë përcaktuar në kontratën e re midis ‘konsumatorit dhe operatorit’. 	
Publiku i dëgjuar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ +100% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizuar! Zëri i opinionit ‘publik’ të ‘përfaqësuar’ apo i ‘konsumatorëve’ është dëgjuar ‘plotësisht’. ‘Shoqatat’ dhe grupet e ‘interesit’ të ‘konsumatorëve’ kanë shprehur ‘pikëpamjet’ e tyre lidhur me performancën e operatorit, si dhe ‘opinionin’ e tyre lidhur me tarifat e ‘reja’, që janë 	





		propozuar nga ana e operatorit.	
Shtresa në nevojë të përkrahura	▪ +100%	▪ Realizuar! Të ‘gjithë’ konsumatorët, që bëjnë pjesë tek shtresat në ‘nevojë’, për zonën e ‘shërbimit’ të operatorit, janë ‘përkrahur’, nëpërmjet ‘aplikimit’ të një tarife të ‘favorshme’. Kjo gjë ‘mundëson’ praktikisht, që ato të arrijnë të paguajnë ‘çmimin’ e ujit për një sasi ‘optimale’ të furnizimit me ujë, për të kryer shërbimet ‘bazike’.	
Subjekte të monitoruara	▪ 48	▪ Realizuar! Janë 48 operatorë UK, të cilët aktualisht ‘monitorohen’ nga ana e rregullatorit. Pas ‘licensimit’, këta operatorë, i nënshtrohen ‘monitorimit’ dhe ‘benchmarking’, me qëllim rritjen e ‘performancës’ së tyre, nëpërmjet ‘praktikave më të mira’.	
Informimi dhe rekomandimi	▪ +100%	▪ Realizuar! KM dhe Parlamenti janë ‘informuar’ dhe janë ‘rekomanduar’ respektivisht, për ‘gjendjen’ e sektorit UK dhe ‘masa’ për përmirësimin e ‘performancës’ së këtij sektori. Është bërë ‘raportimi’ sipas ‘kërkesave’ që përcakton ‘ligji’ rregullatorit.	
Konsumator i mbështetur			
Kosto O&M	▪ 100%	▪ 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 per ‘mbulimin’ e kostos së O&M.	
Bashkëpunimi me operatorët	▪ 100%	▪ Realizuar! Është ‘mundësuar’ ‘plotësisht’ ‘bashkëpunimi’ midis ERRU-së dhe operatorëve, 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 ankimimin në fjalë.	
Vendimmarrja e KKRR-së	▪ 100%	▪ Realizuar! Bazuar në ‘planifikimet’ mbi ‘takimet’ e KKRR-së, është ‘realizuar’ ‘kalendari’ dhe për çështjet përkatëse, janë marrë edhe ‘vendimet’ nga KKRR-ja.	
Raport performance	▪ 100%	▪ Realizuar! Në përputhje me afatet ‘kohore’, si dhe me ‘kërkesat’ e nxjerra nga KKRR-ja, është bërë i mundur ‘realizimi’ i raportit vjetor të ‘performancës për sektorin UK dhe operatorët UK’.	
Faqja zyrtare e internetit e përditësuar	▪ 100%	▪ Realizuar! Në përputhje të plotë me ‘rregulloren’ në fuqi të institucionit, të aprovuar nga KKRR-ja, ku përcaktohen qartë mënyra si ‘duhet’ të ‘bëhet’ dhe ‘kur’, ‘përditësimi’ i informacionit për ‘faqen zyrtare të	

		<i>internetit</i> të institucionit, është <i>'bërë'</i> në mënyrë <i>'rigoroze'</i> dhe të <i>'monitoruar'</i> .	
Kontrata e re ligjore	▪ 100%	▪ Realizuar! Ka përfunduar <i>'plotësisht'</i> <i>'kontrata'</i> e re midis <i>'operatorit dhe konsumatorit'</i> .	
Zhvillimi i seancës dëgjimore	▪ 100%	▪ Realizuar! Në përmbushje të plotë të <i>'metodologjisë së tarifave'</i> , ERRU-ja ka organizuar <i>'seancat dëgjimore'</i> , për ato operatorë që kanë <i>'aplikuar'</i> pranë rregullatorit për ndryshim të <i>'tarifës'</i> . Seanca është zhvilluar në <i>'afatet'</i> dhe <i>'kriteret'</i> e përcaktuara.	
Mendimi i pushtetit lokal	▪ 100%	▪ Realizuar! Në <i>'përmbushje'</i> të plotë të <i>'metodologjisë së tarifave'</i> , ERRU-ja ka marrë <i>'mendimin'</i> e <i>'pushtetit lokal'</i> , për të gjithë operatorët, të cilët kanë aplikuar pranë rregullatorit, për ndryshim tarife.	
Tarifë me bllokun I	▪ 100%	▪ Realizuar! Në përmbushje të plotë të <i>'metodologjisë së tarifave'</i> , ERRU-ja 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.	
Subjekte të licensuara	▪ 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 KM, 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>'kriterëve'</i> të lartpërmendur.	
Raporti vjetor	▪ 100%	▪ Realizuar! Në përputhje me afatet <i>'kohore'</i> si dhe me <i>'kërkesat'</i> e nxjerra nga KKRR-ja, është <i>'mundësuar'</i> <i>'realizimi'</i> i <i>'raportit vjetor'</i> .	
Procese administrative dhe institucionale efektive			
Eficienca për licensimin	▪ 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 UK. Këto procese <i>'përbushin'</i> kriteret e realizimit në <i>'kohë'</i> , <i>'procedura'</i> dhe <i>'kërkesa'</i> të përcaktuara.	
Eficienca ligjore	▪ 100%	▪ Realizuar! Janë <i>'optimizuar'</i> proceset e punës, që shërbejnë për <i>'përbushjen'</i> e detyrave në <i>'fushën'</i> <i>'ligjore'</i> . Këto procese <i>'përbushin'</i> <i>'kriteret'</i> e realizimit në <i>'kohë'</i> , <i>'procedura'</i> dhe <i>'kërkesa'</i> të përcaktuara.	
Eficienca në monitorim	▪ 100%	▪ Realizuar! Janë <i>'optimizuar'</i> proceset e punës, që shërbejnë për <i>'monitorimin'</i> e sektorit UK, dhe të operatorëve UK. Të gjitha këto procese <i>'përbushin'</i> <i>'kriteret'</i> e realizimit në <i>'kohë'</i> , <i>'procedura'</i> dhe	

		<i>'kërkesa'</i> të përcaktuara.	
Efektshmëria për financën dhe administratën	▪ 100%	▪ 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>'përbushin'</i> <i>'kriteret'</i> e realizimit në <i>'kohë'</i> , <i>'procedura'</i> dhe <i>'kërkesa'</i> të përcaktuara.	
Eficienca për procesin tarifor	▪ 100%	▪ 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>'përbushin'</i> <i>'kriteret'</i> e realizimit në <i>'kohë'</i> , <i>'procedura'</i> dhe <i>'kërkesa'</i> të përcaktuara.	
Eficienca në kërkime	▪ 100%	▪ 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>'përbushur'</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> .	
Mësimi dhe zhvillimi i stafit			
Trajnim	▪ 89%	▪ Realizuar! Është <i>'realizuar'</i> plani bazik i <i>'trajnimeve'</i> , të gjithë stafit, në aspekte <i>'profesionale'</i> .	

Zhvillim aftësish dhe njohurish strategjike	▪ 80	▪ 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.	
Angazhimi dhe kënaqësia në punë	▪ 80	▪ 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.	
Kulturë për ndryshim	▪ 80	▪ 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.	
Zhvillimi IT	▪ 93	▪ Realizuar! Është zhvilluar në <i>'kohë'</i> dhe <i>'cilësi'</i> sistemi i <i>'teknologjisë IT'</i> tek rregullatori.	

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 zhvillimit'*.

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

Të gjithë indikatorët e perspektivës *'proceset 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 i sektorit UK, 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-së 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 gjithave së bashku, aspekteve të 'kulturës organizative', 'organizatës' dhe të 'menaxhimit të operacioneve'.*

8.4 Realizimi i objektivave të punimit

Duke i'u rikthyer realizimit të *'objektivave te kërkimit'*, zgjidhja e çështjeve të mësipërme, *'automatikusht'* ka *'siguruar'*, edhe *'plotësimin'* e tyre:

1. Punimi ka marrë në konsideratë, që trajtimi i *'zbatimit të strategjisë'*, të mundësohet nëpërmjet përdorimit të *'balanced scorecard'*. Kjo, sikundër është trajtuar në këtë punim, përbën në vetvete një mjet të fuqishëm, që me përkushtimin e duhur, dhe me aftësitë e duhura, mundëson vërtet një *'zbatim te suksesshëm te strategjisë'*;

2. Gjatë *'përdorimit'* të BSC-së në këtë punim, është komentuar gjatë, duke sqaruar, se cilët *'faktorë'* janë *'krucial'* në zbatimin e strategjisë. *'Aspekte'* të *'organizatës'*; *'menaxhimit të operacioneve'*; dhe *'kulturës organizative'*, janë *'faktorët kyç'*, të cilët do të ndikojnë në suksesin e zbatimit të strategjisë;

3. Përpara se të mund të diskutohet për një *'efektivitet'* të zbatimit të strategjisë, duhet së pari që të këtë një *'mekanizëm'*, që të sigurojë premisat për t'ia arritur kësaj. Në këtë punim është përdorur *'sistemi i përgjithshëm i menaxhimit'*, shpjegimet mbi të cilin janë bërë gjerësisht në këtë trajtim, për të folur më tutje për një *'strukturë të zbatimit të strategjisë'*. *'Sistemi i menaxhimit'* është një *'set'* fazash, që përbëjnë një *'cikël të mbyllur'*, që bëjnë të mundur të aplikohet zbatimi i strategjisë.

Me pesë *'fazat'* përbërëse të saj, dhë nëntë *'hapat'* që ndërmerren respektivisht, *'struktura'* jep *'garancinë'*, për *'suksesin'* në zbatimin e strategjisë;

4. BSC ka mundësuar në mënyrën më të mirë, për matjen e performancës së ERRU-së. Ajo paraqet qartazi, të gjithë indikatorët, të shoqëruar me rezultatet përkatëse. Gjithashtu është e mundur, që me anë të *'grafikëve'* përkatës, të shihet ecuria e çdo indikatorit, përgjatë të gjithë intervalit *'një vjeçar'* të ndjekjes së tyre.

Studimi ka realizuar plotësisht një *'zbatim të strategjisë'* në rregullatorin e ujit. Duke marrë në konsideratë shpjegimet si më sipër, mund të thuhet përfundimisht se në përdorimin e përshtatshëm të *'sistemit të menaxhimit'*; është zhvilluar një *'strukturë e zbatimit të strategjisë'* dhe së fundmi BSC-ja e aplikuar, ka rezultuar e *'suksesshme'*, duke mundësuar një zbatim të suksesshëm të strategjisë.

9. Bibliografia

9.1 Burime parësore

1. Ahua Sev, Joseph Teryima, Agburu J.I.Samuel (2014), "Behavioural Modification Techniques as tool for Performance Enhancement in the Nigerian Banking Industry: A Survey of Selected Banks in Makurdi, Benue Sate Nigeria, West Africa";
2. Association Management American (2007), "The Keys to Strategy Execution"; fq. 1 – 88;
3. Balanced Scorecard Institute
“(https://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard);
Balanced Scorecard Basics;
4. Baldwin, Cave, Lodge (2012), "Understanding Regulation", Theory, Strategy, and Practise;
5. Baldwin, Robert, Cave, Martin (1999), "Understanding Regulation", Theory, Strategy and Practise;
6. Dessler Gary (2012), "Human Resources Management", 13th Edition; Januar 8; fq. 78 – 111;
7. Enti Rregullator Ujit (2011), "Raporti Performances";
8. Enti Rregullator Ujit (2012) "Raporti Vjetor";
9. Gail S. Perry (2011),
“(https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Strategic_Themes_How_Are_They_USED_And_Why.pdf)’, Strategic Themes – How Are They Used and WHY? 2011, Balanced scorecard Institute, Strategy Management Group;
10. Gates Parker Linda (2010), "Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios : An Integrated Strategic Planning Framework"; fq. 1 – 36;
11. German Technical Cooperation (April 2011), "Support to the Water Sector Reform in Albania”, Strengthening Capacities for Improved Water and Sewerage Services;
12. Institute.Scorecard Balance (2014), "The Balanced Scorecard";

13. Jooste, C. & Fourie, B (2009). "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders", Southern African Business Review Volume 13, Number 3;
14. Kaplan S. Robert, Norton P. David, (2004), "Strategy Maps", "Converting intangible assets into tangible outcomes"; fq. 139-340;
15. Kaplan S. Robert (2010), "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard"; Working Paper 10-074;
16. Kaplan S. Robert, Norton P. David (1996), "The Balanced Scorecard", Translating Strategy Into Action;
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David (2001), "The strategy Focused Organisation – Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"; fq. 65 – 160;
18. Lawrence G. Hrebniak (15 Jan. 2005), "Making Strategy Work", "Leading Effective Execution and Change";
19. Kaplan S. Robert, Norton P. David (2008), "The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage";
20. Lindgaard Carsten (2007), "Execution: The Key to Great Results", 6 December;
21. Li Yang, Guohui Sun, Eppler J. Martinj (2008), "Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation"; ICA Working Paper 2/2008;
22. Malek William (2008), "Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done"; November 05;
23. Ndaa Peter (2012), "Customer Value Proposition-The Basis of an Organization's Strategy"; (https://balancedscorecard.org/portals/0/pdf/Customer_Value_Proposition_BSI_Ndaa.pdf); Balanced Scorecard Institute;
24. Niven Paul, de Flander Jeroen (2014) "Balanced Scorecard Evolution";
25. Norreklit Hanne (2000), "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions";
26. Perry S. Gail. "Strategic Themes-How Are They Used and WHY?"; 2011;

27. PricewaterhouseCoopers, Covey, Franklin. (2010) "Execution-focused leadership", Balancing short-term survival with long-term sustainability; February;
28. Rohm Howard, Jalili David (2013), "Align the Organization: People, Purpose & Performance", "http://www.balancedscorecardaustralia.com/__files/f/20468/Align%20the%20Organisation.pdf);
29. Rouse Michael (2004),. "Institutional Governance and Regulation of Water Services", The essential elements;
30. State California, Finance Department (1998), "Strategic Planning - Guidebook"; rev. May;
31. Steyn Benita (2002), "From strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualization";
32. Wells Lindsey Denise (1998), "Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation"; January 1;

9.2 Burime dytësore

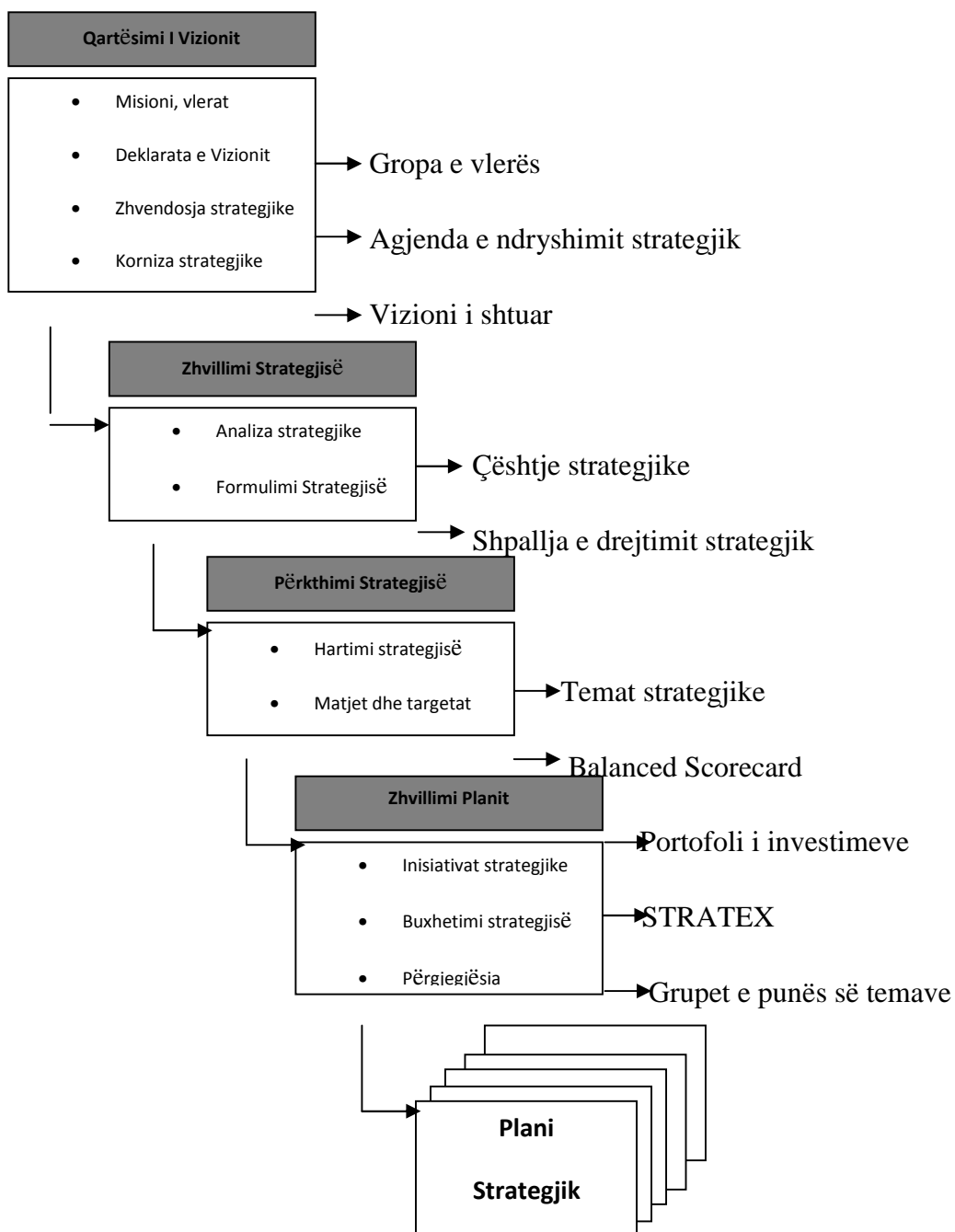
33. Bossidy Larry, Charam Ram (2008 - 2009), "(www.executiveforum; management forum series)", fq.5 - 10;
34. Cohen Steven, Eimicke William (1996), "Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector";
35. County of Fairfax (August 2003), "Strategic Workforce Planning";
36. Enti Rregullator Ujit. "Raporti Performances"; 2012;
37. Enti Rregullator Ujit. "Raporti Vjetor"; 2011;
38. Fairholm R. Mathew PhD (2009), "Leadership and Organizational Strategy"; The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal; Volume 14(1), article 3;
39. Fleet Dave (2012), "Strategic Communications Planning-Your comprehensive guide to effective strategic corporate communications

- planning"; “(<http://www.slideshare.net/davefleet/strategic-communications-planning-a-free-ebook>)”, March 22;
40. Goodstein Leonard, Nolan Timothy, J. William Pfeifer (1993), “Applied Strategic Planning - How to develop a plan that really works”;
 41. GOV/RPC(2013)7/REV, “OECD Best Practise Principles for the Governance of Regulators”;
 42. GOV/RPC/NER(2014)5, “Jordan: Overcoming the governance challenges to private sector participation in the water sector”;
 43. Kaplan S. Robert, Norton P. David (2006), “Alignment - Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”;
 44. Johnson Gerry, Scholes, Kevan, Whittington Richard (2006), "Exploring Corporate Strategy", 7th Edition, Text and Cases;
 45. Ladimeji Kazim (2014), "Is your HR Strategy Aligned To Your Business Needs?";
 46. McChesney, Chris, Covey Sean (2012), "The 4 Disciplines of Execution";
 47. Neilson L. Gary, Martin L. Karla, and Powers Elizabeth (2008), "The Secrets to Successful Strategy Execution"; Harvard Business Review;
 48. OECD (2012-13), "Performance Indicators", AER Annual Report; Part 3;
 49. OECD (2014). “Applying Better Regulation in the Water Service Sector”, Applying results from the water regulators survey carried out between September 2013 and March 2014;
 50. Pardina Rodriguez, Schlirf Rapti, Martin Groom, Richard Eric (2008), "Accounting for Infrastructure Regulation", - an introduction; The World Bank;
 51. Ritson Neil (2011), "Strategic Management";
 52. Savkin Aleksey (2014), "Top 3 problems with strategy execution in 2014 and how to solve them";
 53. Savkin Aleksey (2014), "Typical pitfalls along the Balanced Scorecard implementation and how to avoid them";
 54. Savin Aleksey (2014), "3 ideas western executives can learn from Hoshin Kanri";

55. Stack, Laura (2014), "Execution is the Strategy", How Leaders Achieve Maximum Results in Minimum Time;
56. Thomson A., Strickland A.J. III, John E.Gamble, (2010), "Crafting and Executing Strategy", The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases; 17th Edition, fq. 325 – 444;
57. Yarger R. Harry (2006), "Strategic Theory for the 21th Century: The Little Book on big Strategy"; February;

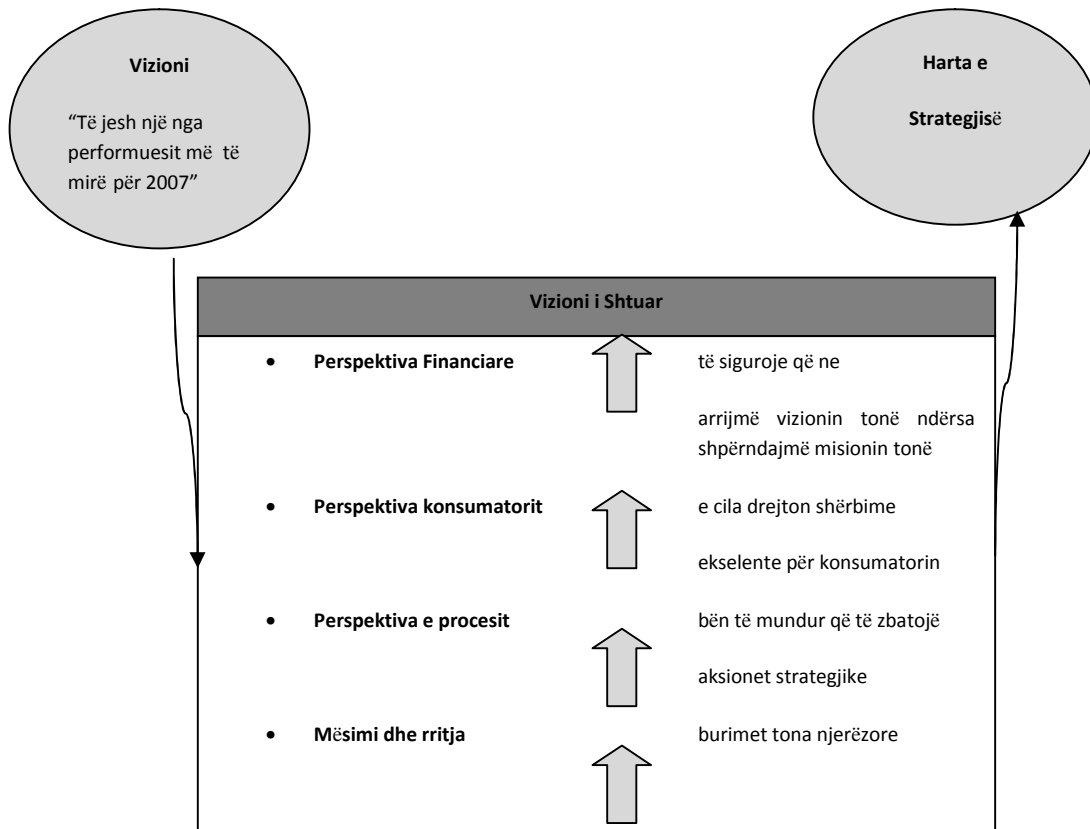
10. Aneke

Fig. 43: Ndërtimi i Planit Strategjik



Burimi: Zbatimi Premium, Kaplan, Norton 2008

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



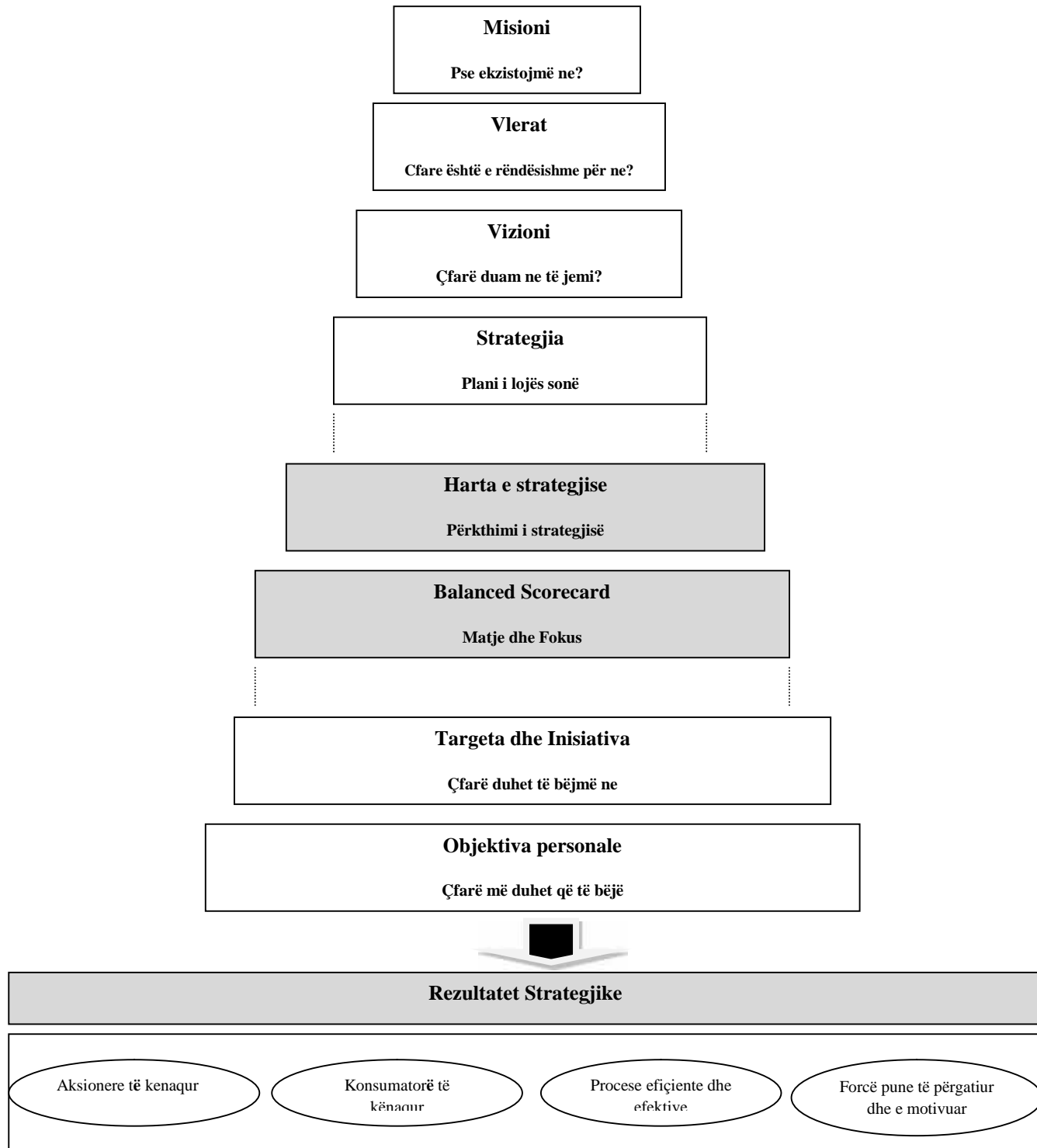
Burimi: Zbatimi Premium, Kaplan, Norton 2008

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

Udhëzime SEOT				
	Fuqitë	Dobësitë	Oportunitetet	Kërcënimet
Financiare	Performanca aktuale financiare, fuqitë dhe dobësitë		Rritja e të ardhurave dhe oportunitetet e përmirësuara 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 konkurreseve që do të ndikojnë strategjinë tonë të mbrojtjes dhe qartësojnë shtrirjen dhe shpejtësinë e përmirësimeve të kërkuara.
Konsumatore	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
Procese	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

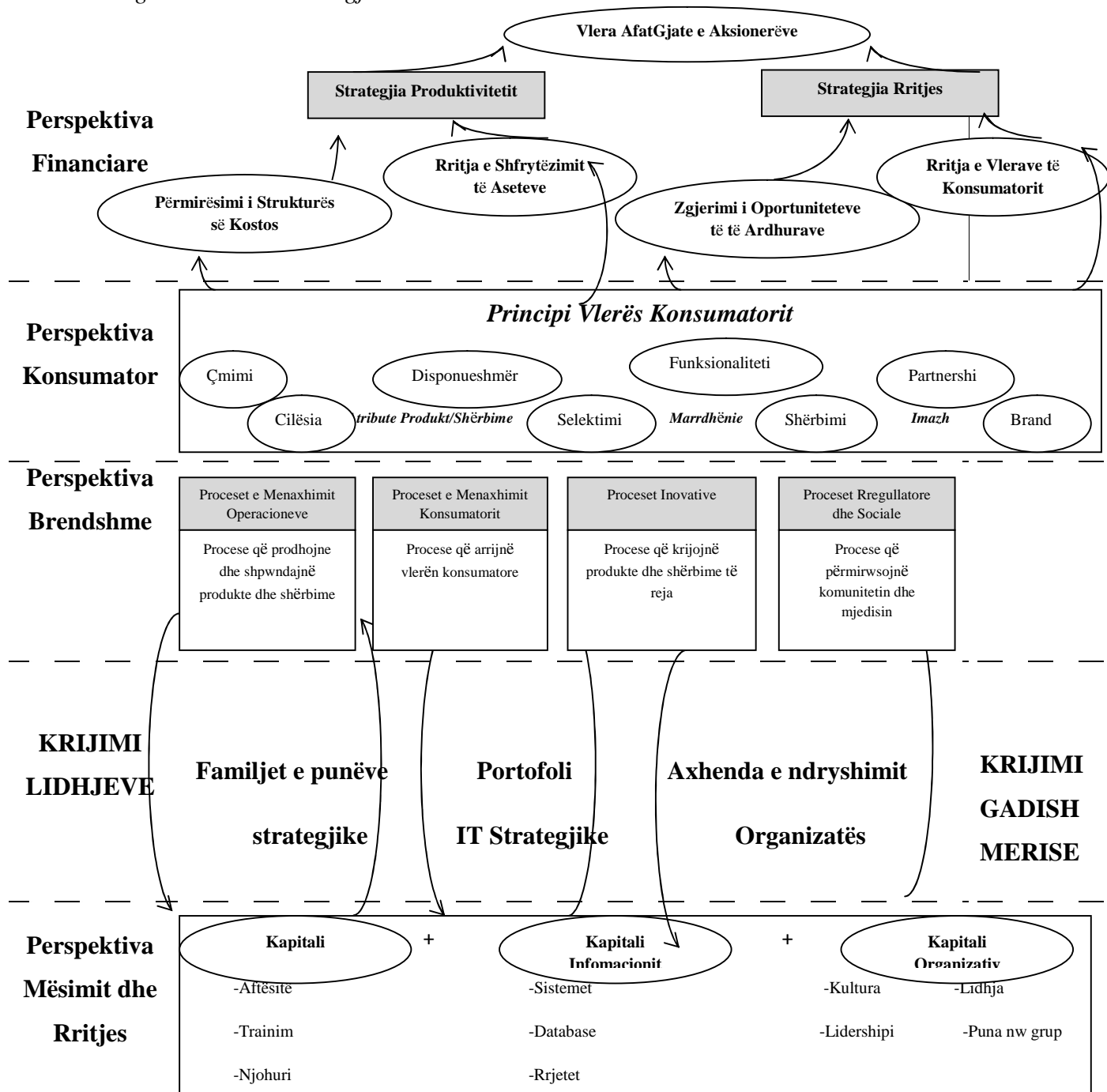
<p style="text-align: center;">Zhvillimi</p>	<p>Fuqitë dhe dobësitë për njerëz, kultura, kompetencat thelbësore, dhe kapacitetet strategjike</p>	<p>Oportunitete për të zhvilluar kulturën, kompetencat dhe aftësitë që të mundësojë prioritetet strategjike</p>	<p>Kërcënimet dhe rreziqet për të shpërndarë strategjinë për shkak të mangësive në kapacitete të njerëzve tanë, strukturës, kompetencave dhe kulturës.</p>
---	---	---	--

Fig. 46: Strategjia si vazhdimësi.



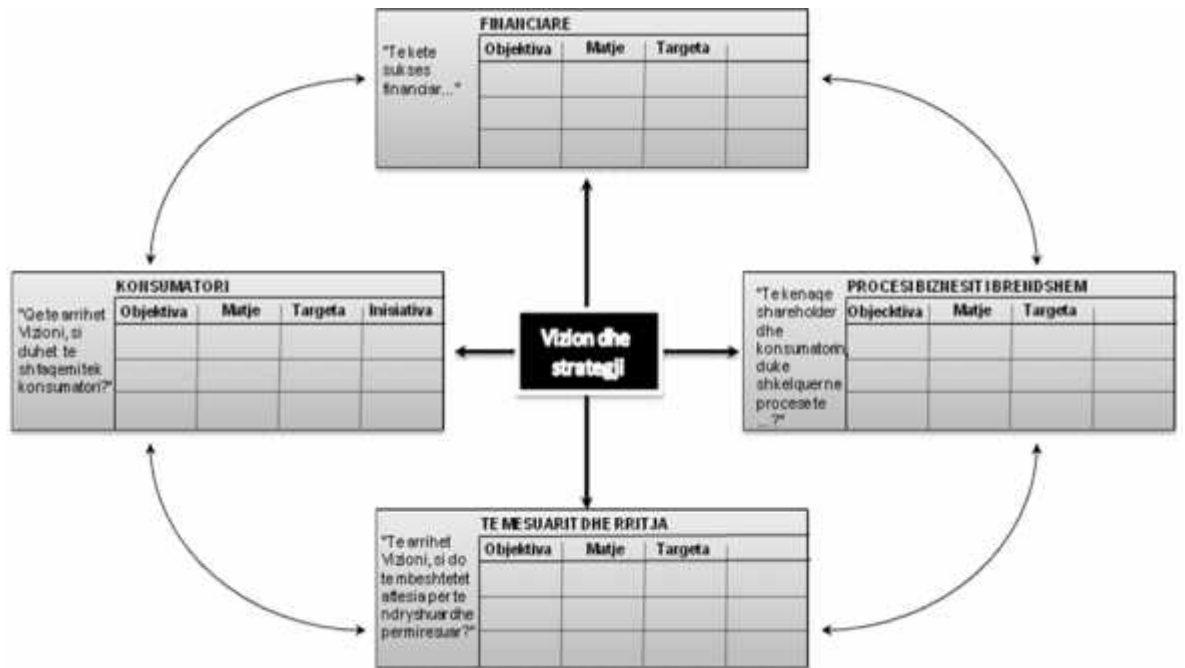
Burimi: Kaplan, Norton; 2004

Fig. 47: Harta e Strategjisë



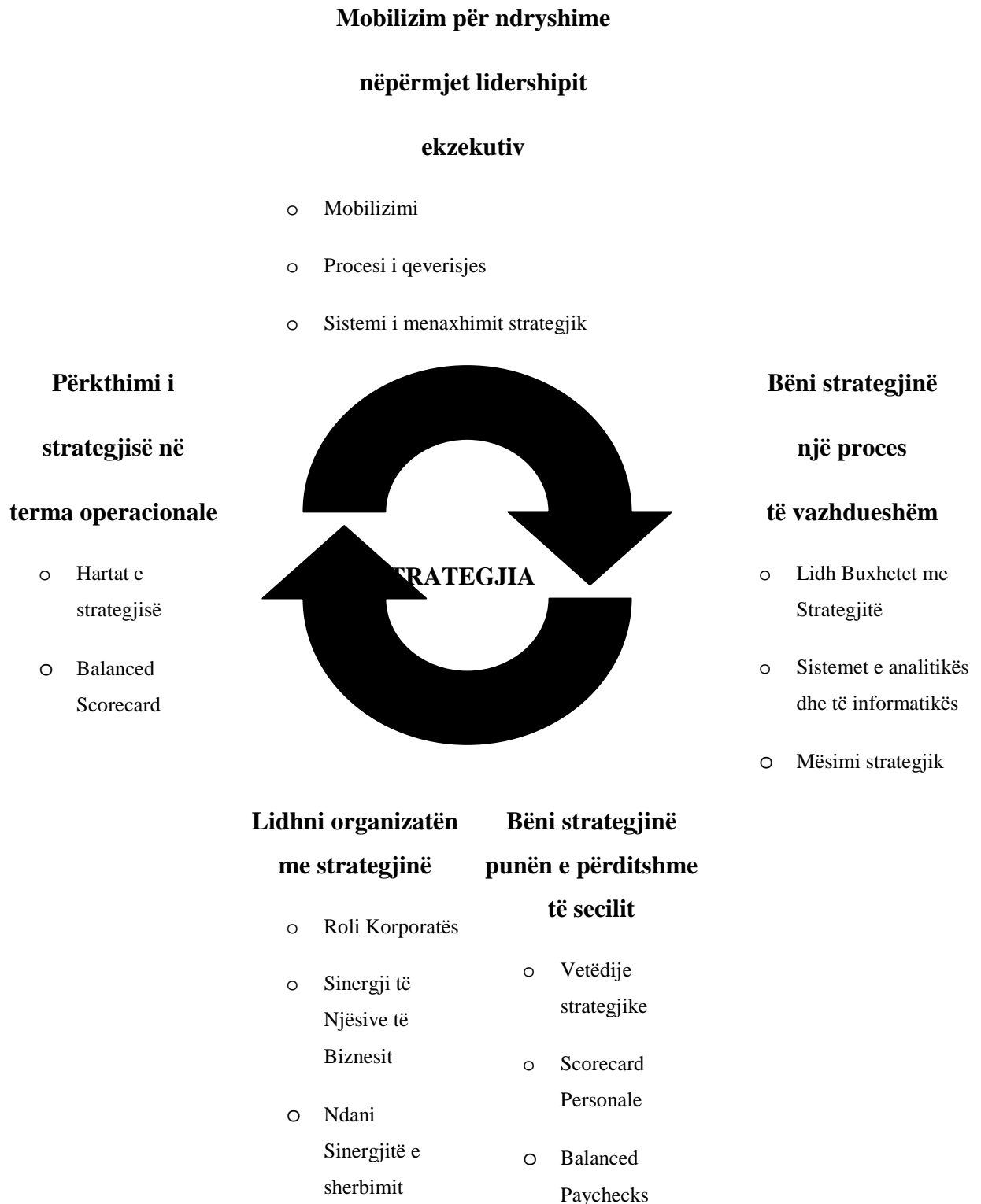
Burimi: Kaplan, Norton; 2004

Fig. 48: Balanced Scorecard



Burimi: Kaplan, Norton; 1996

Fig. 49: Principet e organizatave me fokus strategjinë



Burimi: Kaplan, Norton 2001

Fig.. 50: Indikatorët

Të ardhurat nga tarifa	Të ‘ardhura’ që vijnë nga aplikimi i tarifave të ‘reja’ të ‘rritura’, për ‘intervalin’ përkatës kohor
Konsumatorë të shërbyer	Rastet e ‘trajtuara’ ⁸ , për ‘ankimim’ të konsumatorëve, pranë ‘ERRU’.
Publiku dhe transparenca	‘Publiku’ dhe ‘aksesi’ për t’u ‘njohur’ me ‘aktivitetet’ e rregullatorit
Konsumator dhe ligjore	Konsumatorë të ‘mbrojtur’ nga aspekte ‘ligjore’ bazë, të ‘përcaktuara’ në kontratën e re ‘operator – konsumator’, duke marrë për bazë ‘zonën e shërbimit’ të operatorit.
Publiku i dëgjuar	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.
Shtresa në nevojë të përkrahura	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.
Subjekte të monitoruara	Ofrues Shërbimi që janë të ‘licensuar’ dhe janë ‘pjesë’ e procesit të Monitorimit dhe Benchmarking, të realizuar nga ‘rregullatori’
Informimi dhe rekomandimi	Realizimi i detyrimit ‘ligjor’ të rregullatorit, për të informuar mbi ‘gjendjen’ dhe ‘rekomanduar’

	<p>përmirësime në Sektorin U.K., institucionet kryesore kushtetuese si KM, politikbërja sektoriale dhe Parlamenti. KM dhe Parlamenti kanë marrë në dorëzim ‘<i>Raportin</i>’ e përgatitur me ‘<i>kërkesat</i>’ e paracaktuara sipas Ligjit.</p>
Kosto O&M	<p>Mbulimi i ‘<i>kostos</i>’ së ofrimit të ‘<i>shërbimit</i>’ të ‘<i>operimit</i>’ dhe mirëmbajtjes nga ana e operatorit të ujësjellësit dhe kanalizimeve.</p>
Bashkëpunimi me operatorët	<p>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</p>
Vendimmarrja e KKRR-së	<p>‘<i>Vendime</i>’ të KKRR, sipas ‘<i>planifikimit</i>’ të zhvillimit të ‘<i>takimeve</i>’, me qëllim ‘<i>vendimmarrjen</i>’ për çështjet e paracaktuara.</p>
Raport performance	<p>‘<i>Realizimi</i>’ periodik ‘<i>vjetor</i>’ i raportit të monitorimit të operatorëve dhe sektorit U.K me ‘<i>aprovim</i>’ të KKRR.</p>
Web-site zyrtar i përditësuar	<p>‘<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>proçedurat</i>’ për të mundësuar një pasqyrim koherent dhe të plotë të aktiviteteve të rregullatorit</p>
Kontrata e re ligjore	<p>‘<i>Aprovimi</i>’ dhe ‘<i>hyrja</i>’ në fuqi e Kontratës së Re Operator-Konsumator.</p>
Zhvillimi i seancës dëgjimore	<p>‘<i>Seance dëgjimore</i>’ e përcaktuar në Metodologjinë e Tarifës, me të gjithë</p>

	<p>‘organizatat’ që përfaqësojnë ‘konsumatorët’, që së bashku me ‘termat’ e tjerë të zhvillimit të kësaj seance, përcaktohen në manualin për organizimin e proceseve të tilla, si pjesë e procesit të ‘vendosjes së tarifës’.</p>
Marrja e mendimit pusht. lokal	<p>Marrja e opinionit të ‘pushtetit lokal’, e cila është vetëm ‘rekomanduese’, në Metodologjinë e Tarifës, për procesin e ‘vendosjes së tarifës’.</p>
Tarifë me bllokun I	<p>‘Tarifë’ e fiksuar në Metodologjinë e Tarifës, e cila është në funksion të ‘përballueshmërisë’, ku ofrohet një sasi uji ‘minimale’ kundrejt një tarife të ‘favorshme’, e mundur për t’u paguar nga shtesa e popullsisë, që në pamundësi për shfrytëzim të sasive të ‘mëdha’ dhe me çmime të tjera më të ‘larta’, mund të arrijë të përdorë këtë sasi uji që i ofrohet.</p>
Subjekte të licensuara	<p>‘Ofrues të shërbimit’, të cilët i janë nënshtruar procesit përkatës nga ana e rregullatorit, për t’u pajisur me ‘licensë shërbimi’, dhe janë licensuar, direkt pasi kanë paraqitur ‘kërkesën’ pranë rregullatorit dhe kanë plotësuar ‘kriteret’ respektive.</p>
Raporti vjetor	<p>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</p>
Efienca për licensimin	<p>‘Optimizimi’ i proceseve të punës, të cilat</p>

	sigurojnë efikasitetin në pajisjen me <i>'licensën e shërbimit'</i> ,
Eficienca administrativo-ligjore	<i>'Optimizimi'</i> i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në fushat <i>'administrative dhe ligjore'</i> .
Eficienca në monitorim	<i>'Optimizimi'</i> i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin e procesit të <i>'monitorimit'</i> të operatorëve dhe Sektorit U.K, si dhe <i>'Benchmarking'</i> .
Efektshmëria FA	<i>'Optimizimi'</i> i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në <i>'planifikimin'</i> dhe <i>'shfrytëzimin'</i> e <i>'burimeve'</i> të organizatës dhe të çështjeve <i>'administrative'</i> .
Eficienca për procesin tarifor	<i>'Optimizimi'</i> i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në vendosjen e <i>'tarifave'</i> për operatorët U.K
Eficienca në kërkime	<i>'Optimizimi'</i> i proceseve të punës, të cilat sigurojnë efikasitetin në <i>'Kërkime'</i> , për nevoja të ushtrimit të <i>'funksioneve'</i> të rregullatorit.
Trajnim	<i>'Efektshmëria'</i> e <i>'trajnimit'</i> dhe <i>'zhvillimit'</i> të <i>'gjithë'</i> stafit të organizatës, në aspektet <i>'teknike'</i> .
Zhvillim aftësish&njohurish strategjike	<i>'Fitimi'</i> i <i>'njohurive'</i> dhe <i>'zhvillimit'</i> të aftësive për çështje <i>'strategjike'</i> të organizatës.
Angazhimi dhe kënaqësia në punë	<i>'Angazhimi'</i> dhe <i>'kënaqësia'</i> e punonjësve në punë.
Kulturë për ndryshim	<i>'Perceptimi'</i> , <i>'pranimi'</i> dhe <i>'shfrytëzimi'</i> në

Zhvillimi IT

vazhdimësi i *'ndryshimeve'* që ndodhin në organizatë, me qëllim rritjen e *'performancës'* së saj.

'Sistemi' i teknologjisë së informacionit, *'shfrytezimi'* i tij, për të *'garantuar'* një funksionim *'optimal'* të *'sigurimit'* dhe të *'qarkullimit'* të informacionit në organizatë

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-kanalizimeve 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 jodiskriminuese”

Burimi: ERRU, <http://www.erru.al/>

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



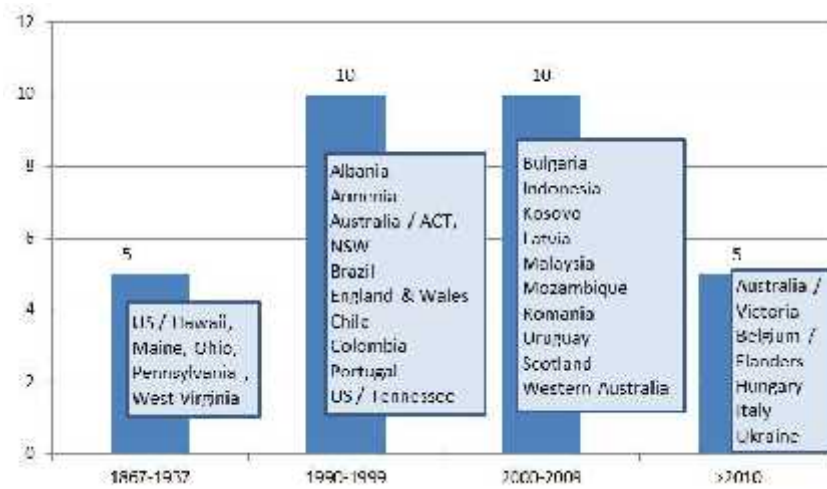
Burimi: Savkin, 2014

Fig. 53: Struktura e ERRU-së



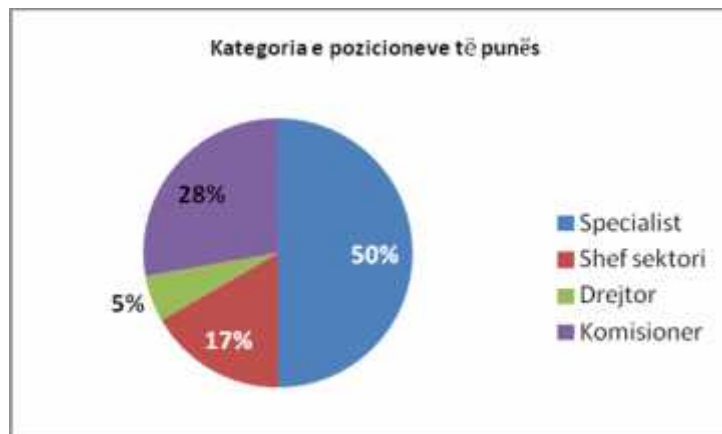
Burimi: ERRU

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 së ERRU-së



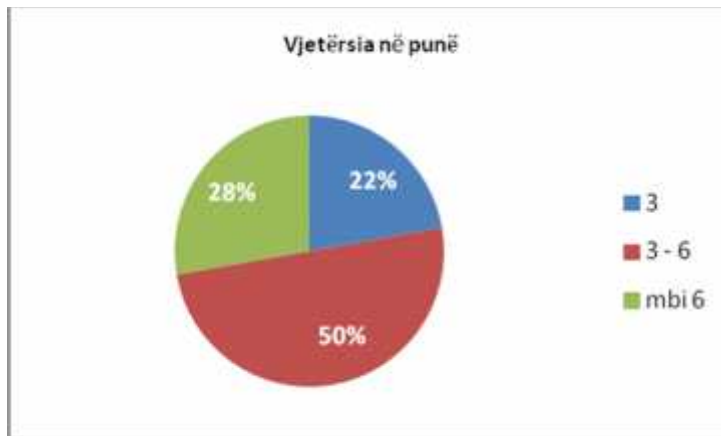
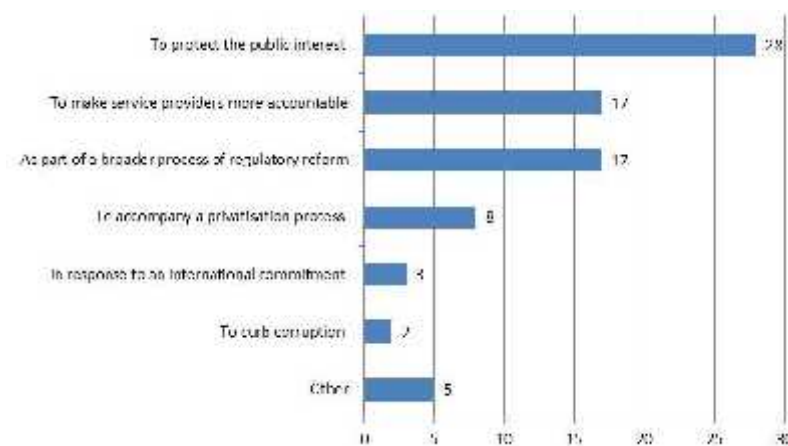


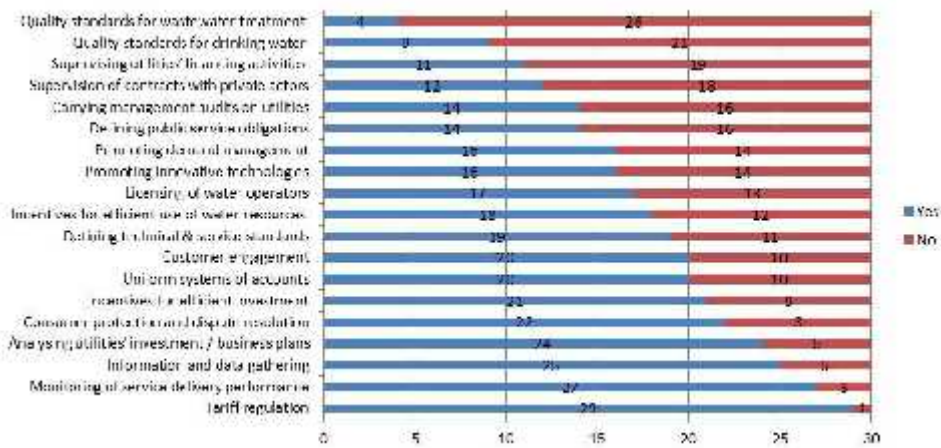
Fig. 56: Vjetërsia në punë tek ERRU-ja

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



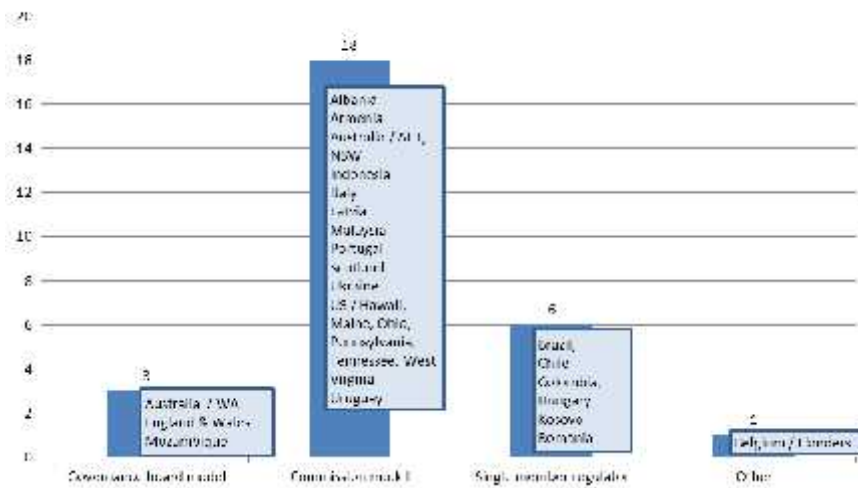
Burimi: OECD - studim mbi përmirësimin e një aplikimi të një rregullatori më të mirë në sektorin e ujit

Fig. 58: Funksionet kryesore që ushtrohen nga një rregullator



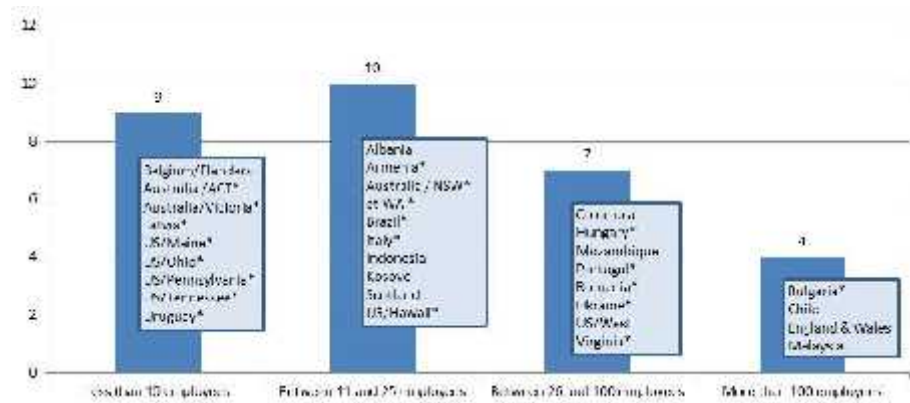
Burimi: OECD - studim mbi përmirësimin e një aplikimi të një rregullatori më të mirë në sektorin e ujit

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

11.Shpjegime

1. Organizata duhet të kuptohet si një organizim dinamik që i përshtatet implementimit të strategjisë në aspekte të ndryshme si vetë një strukturë fleksibël 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 ‘indikatore’ 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.
6. Shiko ‘indikoret’ fig. 50, tek aneksi, lidhur me përcaktimit e ‘*indikat55orëve*’

7. Bëhet pra fjalë, që ERRU-ja të ketë kryer të gjithë ‘ciklin’ për shqyrtimin e një ankimimi nga ana e një ankimuesi. 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 asetëve 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 would 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.