



Republika e Kosovës

Republika Kosova - Republic of Kosovo

Qeveria - Vlada-Government

Ministria e Ekonomisë

Ministarstvo Ekonomije/ Ministry of Economy

U D H Ë Z U E S
I MODELIT TË STRUKTURËS ORGANIZATIVE
PËR KOMPANITË RAJONALE TË UJIT

- Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndermarrjeve Publike (NJPMNP) ME
- Sekretariati i Këshillit Ndërministror për Ujëra

mars, 2022

Përmbajtja

1. Hyrje	4
2. Struktura ekzistuese organizative e KRU-ve	5
3. Qasjet e njohura për organizimin strukturor të ndërmarrjeve	7
3.1 Struktura e bazuar në funksione.....	7
3.2 Struktura e bazuar në produkt.....	7
3.3 Struktura matricore/hibride.....	8
3.4 Shtrirja e kontrollit	8
4. Struktura e propozuar organizative	10
4.1 Variantet e trajtuara.....	10
4.2 Modeli i rekomanduar.....	15
4.3 Kalendari i zbatimit.....	17
Shtojca 1: Përshkrimi i përgjegjëseve të njësive organizative	19

Lista e tabelave

FIGURA 1: MODELI I STRUKTURËS SË PROPOZUAR ORGANIZATIVE PËR KRU – VARIANTI 1	12
FIGURA 2: VARIANTI 2 - MODELI I STRUKTURËS SË PROPOZUAR ORGANIZATIVE PËR KRU – VARIANTI 2	13
FIGURA 3: MODELI I STRUKTURËS SË PROPOZUAR ORGANIZATIVE TË KRU-VE – VARIANTI 3	14
FIGURA 4: ORGANIZIMI I NJËSIVE OPERATIVE	17

Shkurtesat

ARRU	Autoriteti Rregullator për Shërbime të Ujit
BD	Bordi i Drejtorëve
IKSHP	Instituti Kombëtar për Shëndetësi Publike
KE	Kryeshefi Ekzekutiv
KNMU	Këshilli Ndërmintorror për Ujëra
KRU	Kompania Rajonale e Ujit
ME	Ministria e Ekonomisë
NJO	Njësia Operative
SHUKOS	Shoqata e Kompanive të Ujit dhe Kanalizimit
ZLF	Zyrtari i Lartë Financiar

1. Hyrje

Me vendim¹ të Këshillit Ndërmintor për Ujëra (KNMU) nga takimi i mbajtur me 16 shkurt 2022, është kërkuar që Ministria e Ekonomisë të hartojë një udhëzues me modelin e strukturës organizative dhe të njëjtin t'ua dërgoj Kompanive Rajonale të Ujit (KRU) në mënyrë që këto të fundit ta miratojnë të njëjtin deri në fund të vitit 2022.

Vendimi i KNMU ka për qëllim që ta përmirësoj efikasitetin dhe efektivitetin e punës së KRU-ve përmes rishikimit të strukturave organizative të tyre dhe adoptimit të një modeli optimal të organizimit. Ky rishikim duhet të bëhet duke i marrë për bazë alternativat për një organizim më të mirë të tyre, dhe duke u bazuar në një model unik të strukturës organizative i cili duhet të rekomandohet nga Ministria e Ekonomisë në emër të Qeverisë së Kosovës. Ky model unik pastaj me dallime të vogla nuancore do të duhej të adoptohej nga të gjitha KRU-të.

Nevoja për unifikimin e strukturës organizative të KRU-ve, përpos arsyeve të përmendura më lartë, imponohet edhe për faktin se Kosova ka inicuar procesin e certifikimit të stafit të KRU-ve. Për zbatimin e këtij procesi është e domosdoshme që të ketë një unifikim të pozitave të punës. Procesi i certifikimit të stafit të KRU-ve, përndryshe, ka për qëllim përmirësimin e performancës dhe cilësisë së punës së KRU-ve.

Ky model i rekomanduar i strukturës organizative të KRU-ve është bazuar në punën e kryer gjatë vitit 2019 nga grupi punues i përbërë nga të gjitha palët e interesit përfshirë: Sekretariatit e Këshillit Ndërmintor për Ujëra (KNMU), Njësinë për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike (NJPM e NP), Autoritetin Rregullator të Shërbimeve të Ujit (ARRU), Institutin Kombëtar të Shëndetësisë Publike (IKSHPK) dhe Shoqatën e Kompanive Rajonale të Ujit (SHUKOS).

Me rastin e hartimit të modelit të strukturës organizative të KRU-ve janë respektuar dispozitat e legjislacionit të zbatueshëm për ndërmarrjet publike² si dhe për rregullimin e shërbimeve të ujit³. Gjithashtu, për hartimin e këtij modeli janë marrë parasysh parimet dhe praktikrat e mira ndërkombëtare për organizimin e kompanive të cilat ofrojnë shërbimet e furnizimit me ujë dhe kanalizimit.

¹ *Vendimi KNMU/V/02/2022*

² *Ligji për Ndërmarrjet Publike nr. 03/L-087 me ndryshimet dhe plotësimet e bëra me Ligjin nr. 04/L-111.*

³ *Ligji për Rregullimin e Shërbimeve të Ujit Nr. 05/L-042 dhe aktet nënligjore të miratuara nga ARRU në pajtim me këtë ligj.*

2. Struktura ekzistuese organizative e KRU-ve

Aktualisht ka një laramani në organizimin strukturor të KRU-ve, përkundër faktit që:

- (i) të gjitha KRU-të ushtrojnë veprimtari të njëjtë – ofrojnë e shërbimeve të ujësjellësit dhe kanalizimit,
- (ii) kanë status të njëjtë – janë ndërmarrje publike qendrore, dhe
- (iii) shërbimet e tyre i kanë të shtrira në një numër komunash – nga 3 deri në 8 komuna.

Elementet e përbashkëta të këtij organizimi konsistojnë në faktin se të gjitha KRU-të i kanë: Departamentin Financiar, Departamentin e Administratës, dhe Departamentin Teknik si nivel i dytë në hierarkinë e ndërmarrjes që janë nën varësinë e Kryeshefit Ekzekutiv. Element i përbashkët është edhe fakti që Zyrtari i Auditimit të Brendshëm i raporton Bordit të Drejtorëve përmes Komitetit të Auditimit. Gjithashtu, tek të gjitha KRU-të, Zyrtari i Prokurimit i jep përgjegjësi drejtpërdrejt Kryeshefit Ekzekutiv.

Ndërkaq, si funksione që janë rregulluar në mënyra të ndryshme në KRU janë:

- a) Dy prej KRU-ve (KRU Prishtina dhe KRU Mitrovica) kanë Zëvendës të Kryeshefit Ekzekutiv, ndërsa KRU-të tjera jo;
- b) Një prej KRU-ve (KRU Hidroregjioni Jugor) e ka Departamentin e Trajtimit të Ujërave të Zeza si departamentet të veçantë në nivelin e dytë të hierarkisë së ndërmarrjes që i përgjigjet Kryeshefit Ekzekutiv. Kjo për faktin se kjo KRU është në procesin e përfundimit të impiantit të trajtimit të ujërave të ndotura dhe fillimi i punës së këtij impianti pritet të ndodhë së shpejti;
- c) Te dy prej KRU-ve (KRU Hidroregjioni Jugor dhe KRU Mitrovica), Zyrtari për Raportim, Zyrtari për Marrëdhënie me Publikun (Zëdhënësi), Menaxheri i Projekteve janë në varësi të drejtpërdrejt të Kryeshefit Ekzekutiv.
- d) Numrin më të vogël të departamenteve e ka KRU Mitrovica (3) ndërsa numrin më të madh e ka KRU Prishtina (11). Këto 11 departamente të KRU Prishtina janë në varësi të Zyrtarit Kryesor Financiar (5), Drejtorit Teknik (5), dhe Sekretarit (1).
- e) Sa i përket funksionit të planifikimit, situata është e ndryshme praktikisht tek të gjitha KRU-të. Kështu, ky funksion te KRU Prishtina është në nivel të departamentit, te KRU Hidroregjioni Jugor është njësi në kuadër të Departamentit Teknik me nën-njësi të ndara, te KRU Mitrovica është njësi e veçantë në vartësi të Kryeshefit Ekzekutiv me nën-njësi të ndara, ndërkaq te KRU Hidrodrini dhe KRU Hidromorava kanë nga një njësi të vetme të planifikimit në kuadër të Departamentit Teknik të bashkuara me funksionin e GIS-it dhe Menaxhimit të Aseteve.
- f) Kualiteti i ujit te KRU Prishtina është departament i veçantë⁴ në kuadër të Drejtorisë Teknike, ndërkaq te KRU-të e tjera është njësi organizative në kuadër të Departamentit Teknik. KRU Mitrovica nuk ka njësi të veçantë organizative për kualitetin e ujit.

⁴ Kjo ka ndryshuar me organogramin e fundit të Kompanisë të miratuar në tetor 2019.

- g) Edhe sa i përket Njësive Operative të komunave ku i shtrin shërbimet e veta Kompania, organizimi i KRU-ve është i ndryshëm. Kështu:
- Te KRU Prishtina, ekziston një Departament i veçantë i Njësive Operative që i përgjigjet Zv. Kryeshefit (edhe Zyrtarit Kryesor Financiar),
 - Te KRU Mitrovica dhe te KRU Hidroregjioni Jugor, Njësitë Operative janë në kuadër të Departamentit Teknik. Te KRU Hidroregjioni Jugor funksionet e shërbimit të konsumatorëve janë në kuadër të Departamentit të Shërbimit të Konsumatorëve;
 - Te KRU Hidromorava, Njësitë Operative janë gjithashtu në kuadër të Departamentit Teknik por i përgjigjen Kryeshefit Ekzekutiv;
 - Te KRU Hidrodrini, Njësitë Operative janë në vartësi të drejtpërdrejtë të Kryeshefit Ekzekutiv.

3. Qasjet e njohura për organizimin strukturor të ndërmarrjeve

Në parim janë dy qasje të njohura për organizimin e ndërmarrjeve publike: (i) struktura organizative funksionale ose (ii) struktura organizative e produktit/linjës së afarizmit. Ka natyrisht edhe qasje që kombinojnë këto dy qasje – të ashtuquajturat qasje hibride.

3.1 Struktura e bazuar në funksione

Tek struktura organizative funksionale personeli grupohet bazuar në eksperiencën e tyre të përbashkët. Kjo normalisht rezulton në grupimin e njësive organizative si: prodhimi, shitja, financat etj. Në rastin e kompanive të ujësjellësit vargu organizativ sipas kësaj qasje konsiston nga: prodhimi, shpërndarja dhe konsumatorët. Si shembuj të organizimit funksional në kompanitë e ujësjellësit janë grupimi në njësi si: planifikimi dhe zhvillimi, trajtimi, menaxhimi i konsumatorëve, dhe financat.

Përfitimet nga ky sistem i organizimit konsistojnë në sinergjitë që fitohen përmes shkëmbimit të përvojave dhe qasjeve. Ky lloj i strukturës organizative e stimulon zhvillimin e ekspertizës dhe specializimit. Gjithashtu, edhe efica e menaxhimit rezulton nga kjo strukturë organizative. Në këto raste ka një shkallë më të lartë të kontrollit menaxherial si rezultat i faktit që këto organizata udhëhiqen zakonisht nga individë me njohuri të thella të fushë. Me rritjen e kompanisë, shtohen fusha shtesë të specializimit që rezulton me shtrirje horizontale të organizatës.

Këto struktura organizative nuk janë pa sfida. Me rritjen dhe zgjerimin e njësive, kërkohet një numër më i madh i specialistëve për të arritur synimet, që mund të këtë për pasojë largimin nga vizioni strategjik i kompanisë.

Sa më e madhe shtrirja horizontale, aq më e mundshme është që elementet e organizatës të adaptojnë strukturën e tyre në mënyrë që t'i adresojnë sfidat në fushën e tyre dhe njëkohësisht është rreziku më i madh që të ndahen nga vizioni strategjik i kompanisë. Kjo mund të sjellë deri te situata kur dallimet në prioritetet ndërmjet njësive organizative shkaktojnë probleme në ekzekutimin e përgjithshëm.

Me rritjen e organizatës (kompanisë), matja e performancës mund të bëhet më e vështirë në strukturën e orientuar nga funksionet. Mund të jetë e vështirë që të zbatohet llogaridhënia meqenëse përcaktimi se cila njësi është përgjegjëse për çështje të veçanta mund të jetë e vështirë.

3.2 Struktura e bazuar në produkt

Struktura organizative e bazuar në produkt ose linjën e afarizmit, e favorizon organizimin rreth linjave të produktit dhe rrjedhimisht grupimin e njësive organizative bazuar në ngjashmëritë dhe dallimet e produkteve. Për një kompani të ujësjellësit linjat e biznesit janë p.sh. shërbimi i konsumatorëve dhe menaxhimi i aseteve. Funksionet mbështetëse si shërbimi inxhinierik (planifikimi), financat, prokurimi etj. mund të centralizohen.

Përparësitë e kësaj strukture përfshijnë zvogëlimin e përgjithshëm në komunikim dhe problemet e kontrollit që mund të paraqiten kur kompleksiteti i biznesit e mbingarkon strukturën organizative funksionale. Zvogëlimi i komunikimit dhe i problemit të kontrollit

rezulton nga fokusi i shtuar në nevojat e produktit e jo në funksionet e veçanta, dhe kjo çon në koordinim më të mirë në kuadër të produktit. Matja e performancës dhe ndarja e kostove realizohet më lehtë me këtë strukturë meqenëse synimet dhe objektivat është më lehtë të përcjellën dhe menaxhohen. Gjithashtu, është më lehtë të adresohet llogaridhënia. Kur të krahasohet me strukturën organizative funksionale, kjo strukturë përfshin një nivel shtesë të menaxhmentit meqenëse çdo produkti duhet caktuar një udhëheqës për menaxhimin e aktiviteteve të produktit. Ky menaxhment i shtuar mund të mundësojë që udhëheqësit e linjave të produktit të fokusohen në punët e përditshme dhe t'u japin menaxherëve kryesorë më shumë kohë për planifikim strategjik.

Në rastin e KRU-ve, kjo strukturë do të nënkuptonte ndarjen në departamente sipas veprimtarisë, pra një departament për furnizim me ujë dhe një për kanalizim.

Një variant i kësaj qasjeje është organizimi sipas parimit gjeografik, kur kemi të bëjmë me ndërmarrje të shtrira në hapësira të gjerë gjeografike – në komuna të ndryshme.

Edhe kjo strukturë organizative i ka mangësitë e veta. Kostoja e operimit mund të jetë më e lartë se sa te struktura organizative e bazuar në funksione, në kuptim të shtimit të menaxhmentit. Te kjo strukturë gjithashtu mund të paraqitet zbehja e zhvillimit të ekspertizës krahasuar me strukturën e bazuar në funksione.

3.3 Struktura matricore/hibride

Qasja hibride është kombinim i elementeve të qasjes së bazuar në funksione dhe qasjes së bazuar në produkte/linja të afarizmit. Kjo qasje nganjëherë aplikohet si transitore nga struktura paraprake kur tentohet të bëhen ndryshime strukturore. Gjithashtu, kjo qasje përzgjidhet me qëllimin që të minimizohen mangësitë e qasjes funksionale dhe qasjes së bazuar linjat e afarizmit.

Sipas kësaj qasjeje, njësitë të cilat mund të përfitojnë më së shumti nga specializimi si planifikimi/inxhinieringu, prokurimi, dhe financat mbesin të centralizuara dhe të orientuara nga funksionet.

Mangësitë e qasjes hibride mund të përfshijnë koordinimin dhe komunikimin meqë është konsistente me qasjen e bazuar në funksione. Gjithashtu, rolet dhe përgjegjësitë bëhen të paqarta kur prioritetet e grupeve funksionale dhe grupeve të produktit nuk harmonizohen. Për më tepër, llogaridhënia mund të jetë vështirë për tu menaxhuar, në veçanti pasi që është e ndërlidhur me menaxhimin e produktit.

3.4 Shtrirja e kontrollit

Shtrirja e kontrollit dhe shtresat e menaxhmentit janë komponentë të strukturës organizative të cilat kanë ndikim në komunikimin, vendimmarrjen fleksibilitetin, moralin dhe alokimin e resurseve.

Shtrirja e kontrollit përkufizohet me numrin e punëtorëve të cilët i mbikëqyrë një mbikëqyrës.

Përderisa më herët është konsideruar që mbikëqyrësit duhet të mbajnë një kontroll të afërt mbi vartësit e tyre, praktikat e mira menaxhuese bashkëkohore vlerësojnë se organizatat me shtrirje të vogël të kontrollit janë joefiçente, ndërkaq organizatat me shtrirje më të gjerë të kontrollit mund të çojnë në rritje të efikasitetit. Kjo vlerësohet kështu për disa arsye:

- Dallimet ndërmjet gjeneratave tek punëtorët – punëtorët sot janë më të pavarur dhe ka një fokus më të madh në performancën individuale të punëtorëve;
- Rregullimin e pozitive të menaxhmentit – për menaxhimin e kostove, organizatat kanë reduktuar numrin e menaxherëve dhe mbikëqyrësve. Si rezultat i kësaj roli i mbikëqyrësve ka ndryshuar nga 'kontroll' në 'mbështetje'.
- Ekipe ndër-sektoriale dhe decentralizim – fuqia punëtore shumë e specializuar po bëhet e tejkaluar. Sot punëtorët inkurajohen të marrin trajnime të ndryshme që ka për efekt reduktimin e numrit të mbikëqyrësve të drejtpërdrejtë që nevojiten

Sipas ekspertëve të fushës së resurseve njerëzore, shtrirja e kontrollit idealisht duhet të sillet 10 punëtorë deri në 15 punëtorë për 1 mbikëqyrës.

4. Struktura e propozuar organizative

Struktura e duhur organizative është jashtëzakonisht e rëndësishme për një organizatë meqenëse ajo ka ndikim në elementet kritike të një ndërmarrje si vendim-marrja, sjellja e punëtorëve, performansa dhe shpërblimi, llogaridhënia dhe qarkullimi i informacionit.

Një organizatë duhet të strukturohet ashtu që të këtë personel të mjaftueshëm për kryerjen e punëve dhe projekteve të saj. Por, një ndërmarrje nuk duhet të këtë tepër personel meqenëse kështu harxhohen kot resurse financiare të cilat do të mund të përdroreshin për ndonjë qëllim tjetër.

Disa prej karakteristikave të një strukture optimale organizative janë dhënë në vijim.

Llogaridhënia e qarta: relacionet e raportimit duhet të jenë të qarta në mënyrë që secili prej të punësuarve t'i këtë të qarta përgjegjësitë e tij, pra ta di se kujt i jep llogari për punën e vet. Këto marrëdhënie të qarta e lehtësojnë mbikëqyrjen e personelit nga ana e menaxherëve. Në anën tjetër edhe për vartësit është më lehtë që ta dinë se ku drejtohen për udhëzime dhe ndihmë në kryerjen e punëve.

Qarkullimi i informatave: meqë rrjedhja e informatave është esenciale për punë efektive të një organizate, struktura organizative duhet të përmbajë linja të qarta të komunikimit.

Përshkrimi i punëve dhe përgjegjësi: pavarësisht se çfarë strukture organizative adopton një ndërmarrje, është qenësore që të përshkruhen qartë detyrat dhe përgjegjësitë e të punësuarve,

4.1 Variantet e trajtuara

Me rastin e hartimit të strukturës organizative e cila propozohet të aplikohet nga KRU-të janë marrë për bazë:

- Organogramet aktuale të KRU-ve,
- Fushëveprimtaria e KRU-ve,
- Parimet dhe praktikrat e mira ndërkombëtare të organizimit të kompanive të ujit,
- Studimet dhe raportet e kompanive konsulente që kanë mbështetur KRU-të,
- Ligji për Ndërmarrjet Publike;
- Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative të Ndërmarrjeve Publike;⁵
- Idetë dhe opinionet e menaxhmentit të KRU-ve.

Si rezultat i kësaj pune, në këtë dokument janë analizuar 3 variante të strukturës organizative (shih figurat 1 deri 5 në vazhdim) si në vijim:

Varianti i parë: konsiston nga 2 drejtori në varësi të drejtpërdrejt të Kryeshefit Ekzekutiv (shih figurën 1 më poshtë) si vijon:

- Drejtoria e Financave dhe Shitjes, dhe
- Drejtoria Teknike.

⁵ Ministria e Zhvillimit Ekonomik, 2014

Drejtoria e Financave dhe Shitjes i ka 3 departamente: (i) Departamentin e Administratës dhe Personelit, (ii) Departamentin e Financave dhe Kontabilitetit, dhe (iii) Departamentin e Shitjes dhe Konsumatorëve. Organizimi i këtyre departamenteve është paraqitur në figurën 2 më poshtë.

Drejtoria Teknike sipas këtij varianti i ka 4 departamente: (i) Departamentin e Planifikimit dhe Projekteve, (ii) Departamentin e Burimeve dhe Cilësisë së Ujit, (iii) Departamentin e Furnizimit me Ujë, dhe (iv) Departamentin e Kanalizimit. Organizimi i këtyre departamenteve është paraqitur në figurën 3 më poshtë.

Me këtë variant do të ruhej struktura ekzistuese organizative e shumicës së KRU-ve, që kanë dy shtylla kryesore në nivelin e dytë të menaxhmentit: Zyrtarin Kryesor Financiar dhe Drejtorin Teknik. Mangësia kryesore e këtij varianti është numri i kufizuar prej vetëm dy departamenteve – asaj për funksionet bazë të ndërmarrjes (departamenti teknik) dhe asaj për funksionet mbështetëse (departamenti financiar dhe i administratës).

Varianti i dytë: konsiston nga 7 departamente të cilat janë në vartësi të drejtpërdrejtë të Kryeshefit Ekzekutiv, pa pasur ndërmjetësimin e drejtorive (financiare dhe teknike). Departamentet sipas këtij varianti janë ato të njëjtat që janë paraparë me variantin e parë.

Ky variant është më i shtrirë dhe i adreson në formën e duhur mangësitë e variantit të parë.

Varianti i tretë: është kompromis ndërmjet variantit të parë dhe të dytë; me këtë variant propozohen 4 departamente: (i) Departamenti i Administratës dhe Personelit, (ii) Departamenti i Financave dhe Kontabilitetit, (iii) Departamenti i Shitjes dhe Konsumatorëve, dhe (iv) Departamenti Teknik. Me këtë variant parashihet që Divizioni i Cilësisë dhe Burimeve të Ujit të jetë në vartësi të drejtpërdrejtë të Kryeshefit, për arsye të kërkesave të akreditimit të laboratorit të. Përndryshe nën-ndarjet tjera janë të njëjta me variantet 1 dhe 2.

Në të tri variantet, në vartësi të drejtpërdrejtë të Kryeshefit Ekzekutiv janë edhe:

- Zyra e Kryeshefit Ekzekutiv (Asistenti ekzekutiv, Zëdhënësi, Vozitësi);
- Koordinatori për UPF dhe Raportim;
- Menaxheri i Prokurimit;
- Zyrtari Certifikues.

Me variantin e parë, do të ruhej struktura ekzistuese e KRU-ve duke pasur parasysh që shumica e tyre i kanë ZKF dhe Drejtorin Teknik. Me variantin e dytë, ndërkaq, Drejtori Teknik dhe ZKF do të ishin 2 prej 7 drejtorëve të departamenteve. Varianti i tretë është variant i ndërmjetëm; ky variant i ka gjithsej 4 departamente dhe një divizion (Divizionin e Cilësisë së Ujit) i cili i përgjigjet drejtpërdrejt KE.

Figura 1: Modeli i Strukturës së Propozuar Organizative për KRU – VARIANTI 1

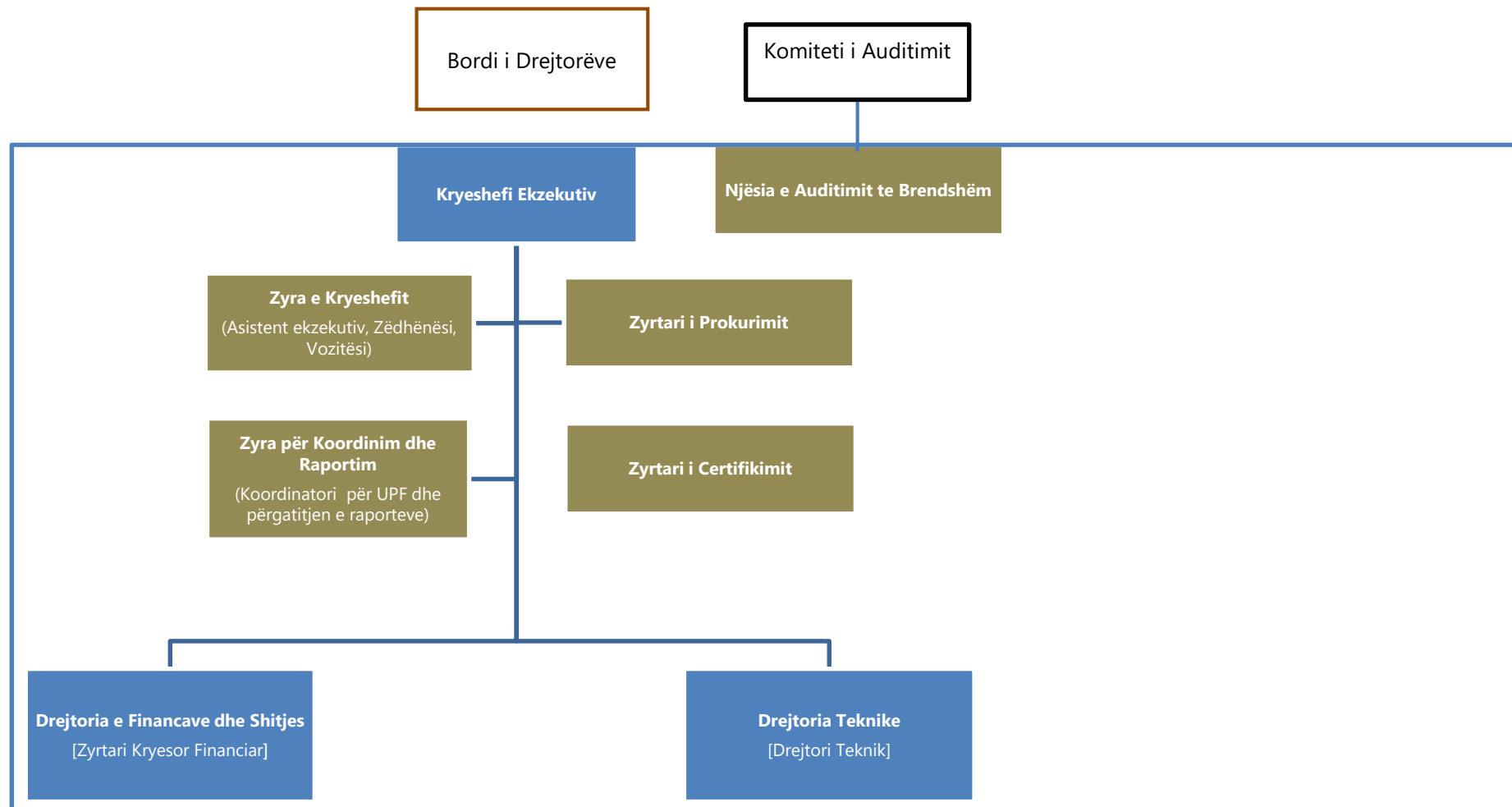


Figura 2: Varianti 2 - Modeli i Strukturës së Propozuar Organizative për KRU – VARIANTI 2

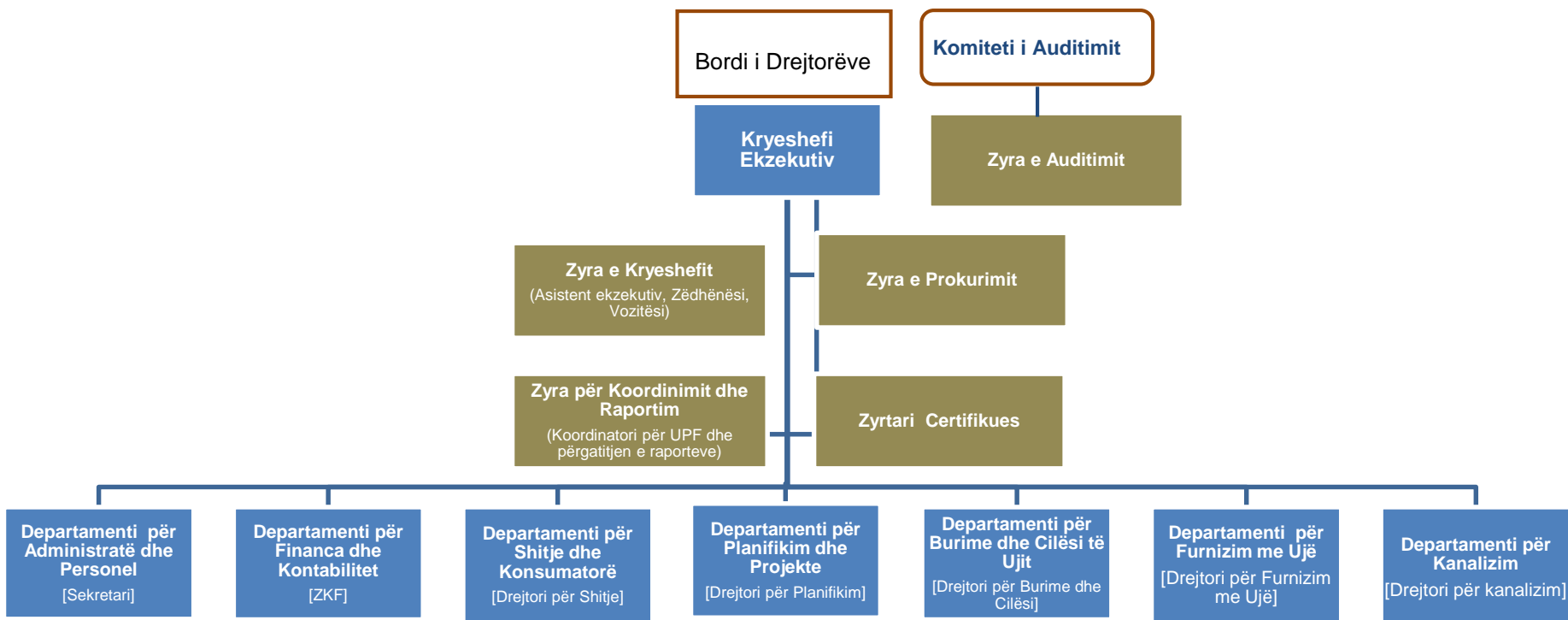
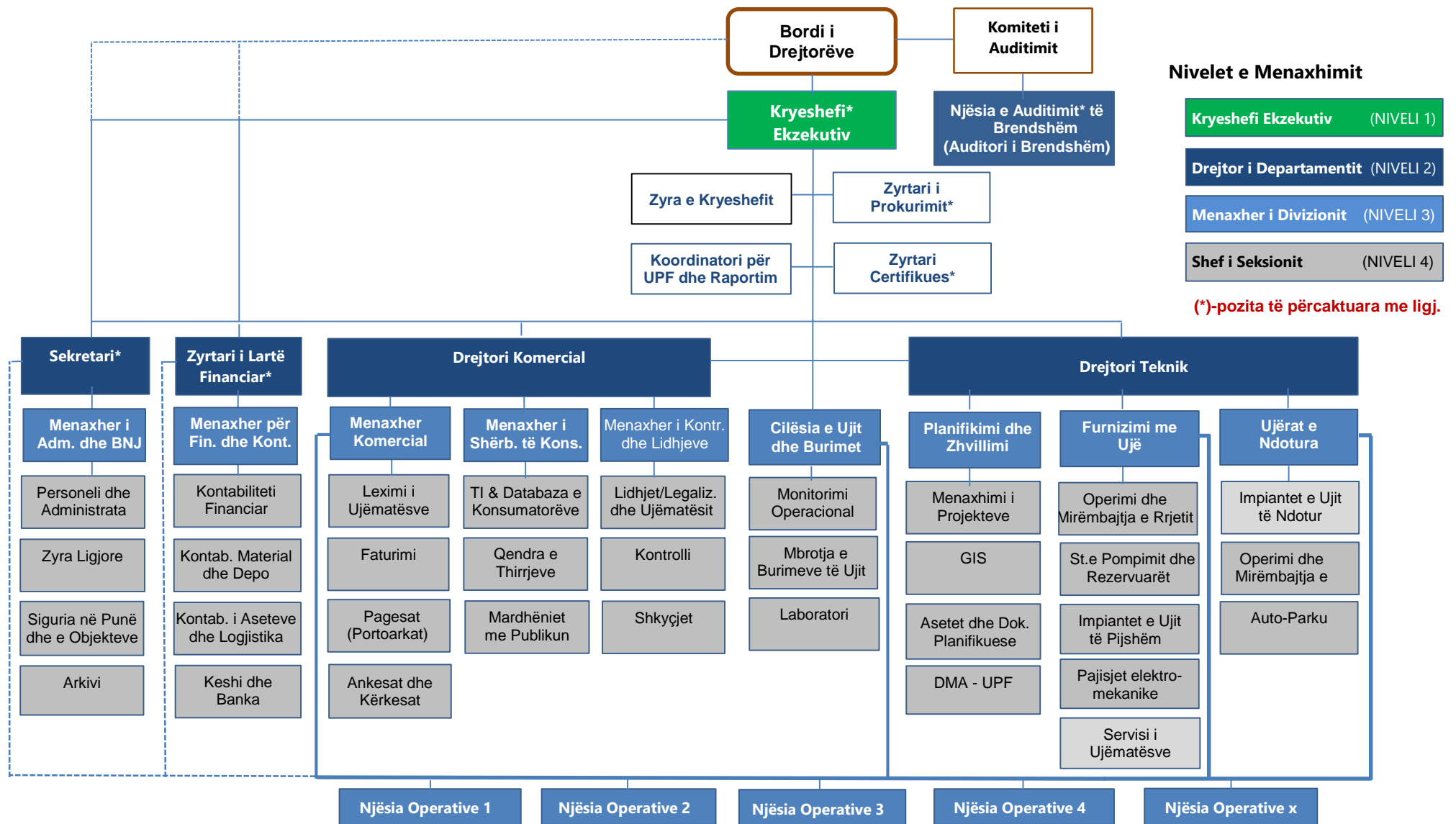


Figura 3: Modeli i Strukturës së Propozuar Organizative të KRU-ve – VARIANTI 3



4.2 Modeli i rekomanduar

Pas shqyrtimit të detajuar të përparësive dhe mangësive të varianteve të trajtuara, **rekomandohet varianti 3**, si strukturë organizative e bazuar në qasjen funksionale.

Ky variant konsiderohet si më i përshtatshëm për arsyet vijuese:

- a) Përputhet në masë të konsiderueshme strukturën organizative ekzistuese të KRU-ve, me ç'rast nivelit të dytë të menaxhmentit (Sekretari, Zyrtari Kryesor Financiar, dhe Drejtori Teknik) i shtohet Drejtori i Shitjes.
- b) Me këtë model racionalizohet optimalisht numri i njësive organizative të KRU-ve dhe njëkohësisht mundësohet komunikim efektiv ndërmjet tyre duke pasur qartësi të linjës së llogaridhënies bazuar në strukturën funksionale;
- c) Duke pasur parasysh rëndësinë kyçe që ka për KRU-të veprimtaria që lidhet me shërbimet e konsumatorëve (leximi, faturimi, pagesat, ankesat, kontrolli, lidhjet e reja dhe shkyçjet etj.), kjo njësi është ngritur në shkallën e departamentit, dhe udhëheqësi i saj në nivel drejtori.
- d) Përpos 4 departamenteve kryesore të KRU-ve: (i) Departamentit të Administratës, (ii) Departamentit të Financave, (iii) Departamentit të Shitjes, dhe (iv) Departamentit Teknik, edhe Divizioni për Cilësinë e Ujërave dhe Mbrojtjen e Burimeve të Ujit i raporton drejtpërdrejt Kryeshefit Ekzekutiv.
- e) Njësitë operative (NJO) janë funksionalisht të ndërlidhura me Departamentin e Shitjes dhe me Departamentin Teknik. Natyrisht që NJO kanë lidhje funksionale (edhe pse dukshëm më të limituara) edhe me Divizionin e Cilësisë së Ujit dhe me Departamentin e Administratës dhe Financave.

Si çështje që duhet pasur parasysh është fakti që Departamenti Teknik është shumë i madh në numër të stafit dhe përgjegjësive krahasuar me departamentet tjera (sidomos krahasuar me Departamentin e Administratës dhe Departamentin Financiar). Rrjedhimisht, drejtori teknik ka barrë më të madhe krahasuar me këta dy drejtorë. Kjo çështje do të duhej adresuar ashtu që në të ardhmen e afërt, **kur të ndërtohen impiantet e trajtimit të ujërave të ndotura në qendrat e mëdha, Departamenti Teknik të ndahet në dy Departamente: (i) Departamentin e Ujit të Pijshëm dhe (ii) Departamentin e Ujërave të Ndotura**. Në këtë rast, Divizioni i Planifikimit dhe Zhvillimit do të jetë i veçantë dhe do të këtë linjë funksionale/raportuese drejtpërdrejt me Kryeshefin Ekzekutiv.

Një çështje tjetër që duhet adresuar është ajo e **Zëvendës Kryeshefit Ekzekutiv**. Me Ligjin për Ndërmarrje Publike⁶ përcaktohet që "nëse është e nevojshme për shkak të madhësisë dhe/ose llojllojshmërisë së veprimtarive, NP mundet – nëse vendoset nga Bordi i Drejtorëve dhe përcaktohet në Rregullore – që po ashtu të ketë një ose dy poste të Zëvendës Kryetarit."

⁶ Neni 21, paragrafi 3 i këtij Ligji.

Bazuar në këtë dispozitë ligjore, pozita e Zv. Kryeshefit Ekzekutiv mundet që eventualisht të zbatohet **vetëm në rastin e KRU Prishtina** për shkak të madhësisë së saj dhe faktit që shërbimet e saj shtrihen në 8 komuna. Është e vetkuptueshme që emërimi i Zv. Kryeshefit nga ana e Bordit duhet të bëhet në pajtim me ligj, pra sikurse edhe në rastin e Kryeshefit Ekzekutiv në bazë të konkursit të hapur. **Rekomandohet që në rastet kur Kryeshefi ka përgatitje profesionale teknike/inxhinierike, atëherë Zv. Kryeshefi të jetë ekspert i menaxhmentit/financave dhe anasjelltas.**

Duhet theksuar që disa prej pozitave janë kërkesa specifike ligjore. Këto pozita përfshijnë:

- Kryeshefi Ekzekutiv⁷
- Zyrtari i Lartë Financiar⁸
- Sekretari⁹
- Auditori i Brendshëm¹⁰
- Zyrtari i Prokurimit¹¹
- Zyrtari Certifikues¹²

Sa i përket **Auditorit të Brendshëm**, Rregullorja QRK – nr. 01/2019 për Themelimin dhe zbatimin e funksionit të auditimit të brendshëm në subjektin e sektorit publik, ka përcaktuar kriteret për themelimin dhe zbatimin e funksionit të auditimit të brendshëm në subjektin e sektorit publik përfshirë edhe ndërmarrjet publike. Me këtë Rregullore përcaktohet që për një ndërmarrje publike që ka qarkullim vjetor:

- (i) mbi 7 milion EUR, Njësia e Brendshme e Auditimit (NJBA) duhet t'i këtë së paku 3 auditorë të brendshëm,
- (ii) 3 milion deri 7 milion EUR, NJBA duhet t'i këtë së paku 2 auditorë të brendshëm,
- (iii) më pak se 3 milion EUR, funksioni i auditimit kryhet përmes:
 - a) një njësie të përbashkët të auditimit të brendshëm sipas kriterëve të përcaktuara nga Ministria e Financave;
 - b) një marrëveshje për sigurimin e shërbimit të auditimit të brendshëm nga një subjekt i sektorit publik me miratimin paraprak të Ministrit të Financave; apo
 - c) kontraktimit të një kompanie profesionale.

Duhet theksuar se sa i përket pozitave të **Zyrtarit të Prokurimit** dhe **Zyrtarit Certifikues** ZKA, Kryeshefi i një ndërmarrje publike mund të (i) lidhë marrëveshje me një organizatë kontrolluese buxhetore për ndarjen e shërbimeve të një Zyrtari të vetëm të Prokurimit dhe një Zyrtari Certifikues (sipas nenit 13 dhe nenit 14 të Ligjit PMFPP).

⁷ Ligji për Ndërmarrjet Publike, neni 21; Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë, neni 10.

⁸ Ligji për Ndërmarrjet Publike neni 21; Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë, neni 12.

⁹ Ligji për Ndërmarrjet Publike, neni 21.

¹⁰ Ligji për Ndërmarrjet Publike, neni 21; Ligji për Financat Publike dhe Përgjegjësitë, neni 11; Ligji nr. 06/l-021 për Kontrollin e Brendshëm të Financave Publike.

¹¹ Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë, neni 13.

¹² Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë, neni 14.

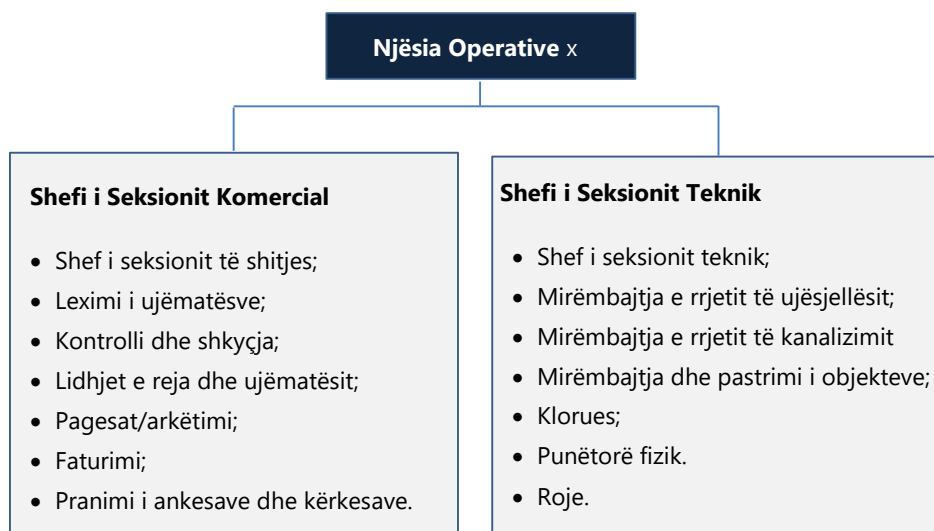
Sa i përket Njësive Operative (NJO), rekomandohet që ato të jenë të lidhur me menaxhmentin e Kompanisë sipas parimit funksional.

Sa i përket NJO, rekomandohet që:

- 1) NJO t'i kenë dy seksione kryesore: (i) Seksionin e Shitjes dhe (ii) Seksionin e Ujësjiellit dhe Kanalizimit;
- 2) Të mos këtë NJO në qendrën kryesore ku është selia e KRU-së (Prishtinë, Prizren, Pejë, Gjakovë, Mitrovicë, Ferizaj dhe Gjilan);
- 3) Llogaridhënia e NJO të realizohet përmes 2 shefave të seksioneve: (i) Shefi i Seksionit Komercial i përgjigjet Menaxherit Komercial dhe Menaxherit të Divizionit të Kontrollit, ndërkaq (ii) Shefi i Seksionit Teknik iu përgjigjet Menaxherit të Ujësjiellit dhe Menaxherit të Ujërave të Zeza.

Detyrat dhe përgjegjësitë që kryhen në NJO janë paraqitur në figurën më poshtë.

Figura 4: Organizimi i Njësive Operative



4.3 Kalendari i zbatimit

Është e qartë që zbatimi i ndryshimeve të strukturës ekzistuese organizative dhe përshtatjeve e nevojshme për strukturën e re organizative është një proces që kërkon një kohë të caktuar. Para së gjithash nevojitet aprovimi formal i strukturës së re organizative nga menaxhmenti i KRU-ve, që duhet pastaj të pasohet me lëvizjen e brendshme të personelit dhe plotësimin e të gjitha pozitave sipas strukturës së re organizative.

Sigurisht që përpos veprimeve të mësipërme është e domosdoshme që të bëhet edhe përshkrimi i detyrave dhe përgjegjësiave për pozitat e reja të cilat nuk kanë ekzistuar si dhe rishikimi i përshkrimit të detyrave dhe përgjegjësiave për pozitat ekzistuese në frymën e strukturës së re organizative, duke pasur parasysh linjat e përgjegjësisë. Rekomandohet që

me këtë rast të bëhet një rishikim i plotë dhe gjithëpërfshirës i rregullores për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës nga të gjitha KRU-të.

I gjithë ky proces duhet që të kompletohet deri në fund të muajit dhjetor të vitit 2022. Kalendarri i zbatimit me aktivitetet e planifikuara dhe afatet kohore të rekomanduara është paraqitur në tabelën vijuese.

Nr.	Aktivitetet	Afatet
1.	Miratimi i strukturës së re organizative.	31 dhjetor 2022
2.	Kompletimi i procesit të përshkrimit/rishikimit të punëve dhe detyrave për të gjitha njësitë organizative dhe pozitat e personelit të Kompanisë	31 dhjetor 2022
3.	Ri-sistemimi dhe plotësimi i pozitave të parapara me strukturën e re organizative përmes lëvizjes së brendshme të stafit dhe rekrutimit të jashtëm	30 qershor 2023

Shtojca 1: Përshkrimi i përgjegjësive të njësive organizative