



Implemented by:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Raport Rajonal i Praktikave të Menaxhimit të Aseteve

Dhjetor, 2014

PËRMBLEDHJE

Klient:	Konferenca e Qyteteve dhe Bashkive (SCTM) dhe Rrjeti i Shoqatave të Autoriteteve Lokal për Europën Juglindore (NALAS)
Financuar nga:	GIZ / ORF
Kompania Ndërkombëtare e Konsultimit:	Instituti Hidro-Energjitik i Sarajevës (HEIS)
Titulli i Projektit:	„Pregatitja e Raportit të Menaxhimit të Aseteve mbi praktikat ekzistuese ndërkombëtare të BE dhe në vendet partneredhe hartimi i Mjetit për Menaxhimin Lokal të Aseteve “
Titulli i Dokumentit:	Raport Rajonal i Praktikave të Menaxhimit të Aseteve

Raport Rajonal i Praktikave të Menaxhimit të Aseteve është pregatitur në kuadër të projektit “Menaxhimi i asetëve në sektorin e ujit dhe kanalizimeve në Europën Juglindore”. Projekti është financuar nga Ministria e Zhvillimit Ekonomik dhe Bashkëpunimit e Republikës së Gjermanisë (BMZ) dhe Qeveria Zviceriane dhe është zbatuar nga GIZ (ORF MMS) dhe Rrjeti i Shoqatave të Autoriteteve Vendore në Europën Juglindore (NALAS).

Rrjeti i Shoqatave
të Autoriteteve Vendore
në Europën Juglindore



Në partneritet me:



TABLE OF CONTENT

1	PARATHËNIE	4
2	HYRJE.....	5
3	ROLI I MENAXHIMIT TË ASETEVE	6
4	GJETJET RAJONALE	8
4.1	Bashkitë/ndërmarrjet model	8
4.2	Gjendja e asetëve të ndërmarrjes	9
4.3	Kuadri ligjor dhe rregullator.....	10
4.4	Kuadri institucional dhe përgjegjësitë në ofrimin e shërbimeve publike.....	11
4.5	Planifikimi i shërbimeve publike	13
4.6	Çështje të burimeve njerëzore	16
4.7	Menaxhimi i asetëve	18
4.8	Sistemi i të Dhënave dhe Teknologjitë e Informacionit	21
5	ANALIZA GAP DHE PËRFUNDIM	27

1 PARATHËNIE

Projekti "Menaxhimi i asetëve për sektorin e ujit dhe kanalizimeve në Evropën Juglindore", i financuar nga GIZ / ORF, zbatuar bashkërisht nga Konferenca e Qyteteve dhe Bashkive (SCTM) dhe Rrjeti i Shoqatave të Autoriteteve Lokale në Evropën Juglindore (NALAS) është fokusuar në futjen e metodave të Menaxhimit të Aseteve në njësi vendore pilot me qëllim përmirësimin e efikasitetit dhe transparencës në menaxhimin e infrastrukturave të furnizimit me ujë dhe kanalizimeve në EJL. Për të arritur këtë qëllim, Projekti implementohet përmes tri komponentëve të mëposhtëm:

1. Rritja e ndërgjegjësimit të përfitimeve nga metodat e Menaxhimit të Aseteve tek vendimmarrësit në efikasitetin dhe transparencën në menaxhimin e infrastrukturës së ujit dhe kanalizimeve EJL.
2. Zhvillimi i standardeve të shkëmbimit të të dhënave ndërmjet MA ekzistues financiar dhe software GIS, projektimin dhe krijimin e një moduli të bazës së të dhënave dhe module për menaxhimin e asetëve.
3. Shpërndarja e metodave të Menaxhimit të Aseteve në sektorët e ujit dhe kanalizimeve në nivel lokal në Evropën Juglindore.

Vendet e Evropës Juglindore që marrin pjesë në projekt janë: Shqipëria, Bosnjë-Hercegovina, Kroacia, Kosova, Maqedonia, Mali i Zi dhe Serbia.

Ky raport është prodhuar në kuadër të tre komponentëve të mësipërm të projektit. Rezultatet e komponentit të parë janë si më poshtë:

- a. Raporti mbi Mjetet e Praktikave të Menaxhimit Ndërkombëtar në BE, të pregatitur në shtator 2014,
- b. Mjeti Vendor i Menaxhimit të Aseteve për sektorin e ujit dhe kanalizimeve, të pregatitur në tetor 2014; dhe
- c. Raport Rajonal mbi Praktikave të Menaxhimit të Aseteve në EJL.

2 HYRJE

Raporti Rajonal është bazuar në gjetjet e Raporteve Kombëtare të shtatë vendeve pjesëmarrëse të Evropës Juglindore, të cilat janë prodhuar nga ekspertët kombëtarë të çdo vendi.

Raportet Kombëtare prezantojnë gjetjet e praktikave ekzistuese të Menaxhimit të Aseteve në çdo vend. Raporti kombëtar përbëhet nga një Raporti Kombëtar i Vlerësimit, i cili paraqet një përmbledhje të praktikave MA në nivel kombëtar, si dhe Raporti i Rastit Studimor, i cili paraqet në thellësi informacion për praktikën MA në ndërmarrjet publike (NP).

Raportet kombëtare të vlerësimit janë të bazuara në anketat e zhvilluara në 4 bashkitë / ndërmarrjet publike në Shqipëri, Bosnjë - Hercegovinë, Kroaci, Kosovë, Mal të Zi dhe Serbi, dhe 8 komuna / NP në Maqedoni.

Raportet studimore janë bazuar në një sondazh:

- a. në një komunë / NP në Maqedoni, Mal të Zi, Serbi, Kosovë dhe Kroaci, dhe
- b. në dy komuna/bashki / NP në Shqipëri dhe Bosnjë Hercegovinë.

3 ROLI I MENAXHIMIT TË ASETEVE

Në vendet e Evropës Juglindore, asetet e shërbimeve publike janë të menaxhuara, dhe nganjëherë në pronësi, nga ndërmarrjet publike, dhe këto ndërmarrje janë në pronësi të qeverisë lokale (Bashki). Menaxhimi i të gjitha aspekteve të sigurimit të furnizimit me ujë dhe kanalizimit është i ndikuar thellësisht nga autoritetet vendore, të cilat janë përgjegjëse për aktivitetet monitoruese të ndërmarrjeve, miratimit të planeve të tyre të biznesit dhe raportet, tarifave të shërbimit, etj. Autoritetet lokale nganjëherë ofrojnë grante për investime kapitale në infrastrukturë, por investimet kapitale zakonisht janë përgjegjësi e ndërmarrjes, pasi kjo është e qartë në shumicën e vendimeve / dekreteve përkatëse lokale. Megjithatë, ndërmarrjet e ujësjellësit zakonisht nuk kanë burime financiare edhe për mirëmbajtjen e rregullt, për të mos përmendur për investime më të mëdha. Praktika aktuale në menaxhimin e infrastrukturës së shërbimeve publike, natyrisht, nuk ka qenë e kënaqshme pasi ajo rezulton në shumë probleme si në Komuna/Bashki dhe NP në ditët e sotme, të tilla si: (i) infrastrukturë e vjetër, e cila nuk është rehabilituar në kohën e duhur për të parandaluar përkeqësimin serioz; (ii) defekte të shpeshta për shkak të mirëmbajtjes së dobët; (iii) humbjet e larta të ujit; dhe në fund (iv) teknikisht, sistem financiar dhe organizativ joefikas.

Vendimmarrësit lokalë duhet të kujdesen për menaxhimin e asetëve të shërbimeve publike në një mënyrë me kosto efektive për disa arsye: 1) këto lloje të asetëve përfaqësojnë një investim të madh publik; 2) infrastruktura e mirëdrejtuar është e rëndësishme në zhvillimin ekonomik; 3) operim dhe mirëmbajtje e duhur që është thelbësore për shëndetin dhe sigurinë publike; 4) asetet e shërbimeve ofrojnë një shërbim thelbësor të konsumatorëve; dhe 5) menaxhimi i asetëve promovon efikasitetin dhe inovacionin në funksionimin e sistemit.

Shkaku më i rëndësishëm për zbatimin e praktikave të menaxhimit të asetëve në ndërmarrjet publike është shqetësimi për amortizimin e asetëve fizike. Nëse mirëmbajtja e kërkuar vjetore nuk është kryer në masën e nevojshme (e cila është zakonisht 2% të vlerës së investimeve në vit), si dhe përmirësimi periodik i asetëve (investime kapitale) nuk është kryer në pika strategjike, asetet do të përkeqësohen në mënyrë të konsiderueshme. Kostot e operimit dhe të mirëmbajtjes do të rriten me moshën e asetëve, duke rënduar NP edhe më shumë, me kosto të tepërta që ajo nuk mund të përballojë më. Normalisht NP nuk kanë burime të mjaftueshme financiare për të rehabilituar ose zëvendësuar të gjitha asetet e përkeqësuar njëherësh, dhe për këtë arsye janë në nevojë për një qasje strategjike dhe të integruar për të përcaktuar përparësitë në investimeve / ndërhyrje dhe të marrin vendime më të mira.

Një situatë e veçantë në NP është mungesa e të dhënave bazë mbi karakteristikat dhe vendndodhjen e asetëve (asetëve të varrosur), pasi këto të dhëna dihen shpesh vetëm nga fuqia punëtore në pension dhe është e nevojshme të transferohen njohuritë e tyre tek të dhënat / inventari i asetëve.

Një tjetër shkak është rrjeti / sistemi tek i cili nuk mund të bazohemi që është subjekt i defekteve të shpeshta, duke e bërë të vështirë për të ofruar llojin e shërbimit që konsumatorët presin dhe kërkojnë. Pasojat e defektit të asetëve mund të jenë më të gjera se ndërprerja në ofrimin e shërbimeve, duke përfshirë pasojat mjedisore, ekonomike dhe shëndetësore.

Së fundi, zakonisht nuk ka planifikim afatgjatë të investimeve kapitale bazuar në balancimin me rrisht dhe pasojat e defekteve të aseteve me kostot e investimeve. Si rezultat, burimet e pakta financiare, si vendore dhe të NP, janë shpenzuar në investime jo-prioritare, për investime që kontribuojnë më shumë në përmirësimin e efikasitetit të sistemeve në nivelin e kërkuar të shërbimit, dhe në përmirësimin e efikasitetit të biznesit të NP . Mirëmbajtja e planifikuar dhe përmirësimi në kohë i sistemit mundëson përqëndrimin në këto ndërhyrje / investime që ofrojnë shërbimin e përmirësuar me kosto të arsyeshme.

Të gjitha këto çështje të rëndësishme janë trajtuar nga elemente të ndryshme të Sistemit të Menaxhimit të Aseteve. Sistemi MA është një grup i elementeve / praktikave, të përdorura nga vendimmarrësit përkatëse (të komunës, NP), me qëllim ofrimin në nivelin e kërkuar të shërbimit me kosto efektive, duke siguruar kështu një qëndrueshmëri afatgjatë të shërbimeve publike.

Sistemi MA përfshin aspekte të ndryshme të njohurive dhe kompetencave të kërkuara për marrjen e vendimeve të shëndosha, si: menaxhim biznesi, ekonomi, inxhinieri dhe menaxhimi IT.

4 GJETJET RAJONALE

4.1 BASHKITË/NDËRMARRJET PUBLIKE TË MARRA SI MODEL

Kriteret për zgjedhjen e bashkive/ndërmarrjeve publike në shtatë vendet pjesëmarrëse në projekt për të plotësuar anketën MA ishin si më poshtë:

- Të përfaqësonin bashki/ndërmarrje të mëdha dhe të vogla;
- Të ketë bashki urbane dhe rurale;
- Mundësisht të kenë një sistem informacioni të menaxhimit të asetëve (software);
- Mundësisht të kenë kadastrën e infrastrukturës nëntokësore.

Ndërmarrjet publike (NP) janë zakonisht të organizuara në nivel lokal, me përjashtim të Kosovës dhe Kroacisë ku NP janë rajonale dhe në pronësi të më shumë se një bashkie. Informacioni bazë për bashkitë/NP paraqitet në tabelën më poshtë.

Shteti	Bashkia/NP	Nr i popullsisë	Nr i popullsisë shërbyer me FU	Nr i popullsisë shërbyer më KUZ	Sistemet IT, MIS	Kadastra e infrastrukturës nëntokësore
Shqipëria	Peshkopi	31450	14500	14500	Jo	Jo
	Preza	6545	1900	482 lidhje		
	Vaqarr	4357	1600	290 lidhje		
	Peqin	8939	6950	1250		
Bosnia & Herzegovina	Zenica	145000	77009	66997	Jo	Po
	Bijeljina	115000	105000	25000	Të dhëna Pjesore GIS	Jo
	Zvornik	65000	24000	12000	Jo	Jo
	Kiseljak	22000	11039	5905	Jo	Në proces zhvillimi
Kroacia	Liburnijske vode, Ičići	28336	26283	11531	Të dhëna GIS	Formë dixhitale por përgjithësisht jo të sakta
	Ponikve voda, Krk	19042	15700	7053		
	KTD Žrnovnica, Novi Vinodolski	19691	19347	9683		
	KD ViK, Rijeka	183473	182795	116354		
Kosova	Kompania rajonale "Hidromorava" qm mbulon komunat Gjilan, Viti dhe Kamenice	173250	23090 konsumatore	NA	Të dhëna GIS	Dixhitale, në AutoCAD, ArcGIS
Maqedonia	Skopje	531444	503876	404646	Software komercial për inventarin e asetëve	Në GIS (ArcGis) për ujin dhe kanalizimet
	Tetovo	86580	20716	13904		Në AutoCad, vetëm për ujin
	Kavadarci	38741	38300	38741		Formë analoge dhe në

Shteti	Bashkia/NP	Nr i popullsisë	Nr i popullsisë shërbyer me FU	Nr i popullsisë shërbyer më KUZ	Sistemet IT, MIS	Kadastra e infrastrukturës nëntokësore
						AutoCad
	Prilep	76768	75973	70175		Rrjet sipas modelit hidraulik Bentley
	Kichevo	56734	33851	24644		Formë analogu; në AutoCad 40-50%; në Epanet (të gjithë tubat mbi 80 DN); vetëm uji
	Probishtip	16193	15050	13285		Analoge; 25% në Quantum GIS
	Rankovce	4144	3904	1442		Dixhital, në Google Maps, vetëm ujin, tubat kryesorë
	Bogdanci	8708	6585	5531		Në AutoCad, tubat e ujit mbi 50 DN, kanalizimet në një fshat
Mal i Zi	Podgorica	188000	155000	93000	GIS, software për veprime finance. dhe tregtare	Dixhital (GIS)
	Bijelo Polje	46051	31338	15060	Software për veprime finance. dhe tregtare, në fazë zbatimi GIS	Analoge
	Herceg Novi	30992	28452	19916	GIS, software për veprime finance. dhe tregtare	Në formë elektronike (GIS)
	Tivat	14111	13405	4022	GIS, SCADA, software për veprime finance. dhe tregtare	Dixhital (GIS)
Serbia	Belgrade	1,6 mio	1,4 mio	1,1 mio	PO	Dixhital
	Leskovac	162000	88712	70206	Jo	Analoge
	Velika Plana	41000	25761	8800	Jo	Dixhital, vetëm për ujin
	Vrbas	67000	46500	15000	Jo	Analoge

Tabela 1: Vështrim i përgjithshëm i njësie model

4.2 GJENDJA E ASETVE TË NDËRMARRJEVE

Problemi më i madh lidhur me gjendjen e asetve në ndërmarrjet publike është se rrjeti i vjetër dhe i amortizuar nuk është mirëmbajtur dhe/ose azhurnuar duke sjellë shumë probleme operative në

shërbimet e ofruara si: ndërprerjet e shpeshta në furnizim me ujë dhe humbjet e mëdha në këtë sistem. Humbjet e ujit raportohen si një nga çështjet kryesore me ndikim në të ardhura, rritje të kostove operative, humbje të energjisë dhe të burimeve ujore. Mirëmbajtja dhe rehabilitimi janë të papërshtatshme në shumicën e NP, dhe normat e rehabilitimit vjetor janë të ulta. Arsyet kryesore është fonde të pamjaftueshme dhe për mbulimin e kostove operacionale.

Vendi	Gjendja e aseteve
Shqipëria	Peshkopi – rrjet i vjetër, lidhje të paligjshme, humbje të larta të ujit Preza – humbje të larta të ujit mbi 50%, rrjeti i kanalizimeve është i ri, përqindje e madhe e banorëve nuk kanë qasje në rrjetin e kanalizimeve Vaqarr – rrjeti i furnizimit me ujë dhe ujërave të zeza është i ri, problem kryesor janë çështjet jo-teknike, humbjet elektrike 48% Peqin – humbjet e ujit 38%
Bosnjë Hercegovinë	Bijeljina, Zvornik – rrjet i vjetër, humbje të mëdha, defekte të shpeshta Zenica – mungesë e ujit të pijshëm, humbje të reduktuara në 27% me instalimin e pajisjeve për majtje, instalimi i sistemit matës për qëllime menaxhimi Kiseljak – mungesë e ujit të pijshëm, rrjet i vjetër, rezervuarët në gjendje të keqe, kapacitet i pamjaftueshëm për ujërat e zeza që çon në derdhje
Kroacia	Humbjet e ujit në 20-40%, sistemet janë zakonisht 50 vjeçarë
Kosovo	Rreth 60% e tubacionit ekzistues në Gjilan janë me material çimento - asbestos, prej afro 40 viteve. Tubat janë në gjendje të keqe, dëmtime të shpeshta dhe humbje të konsiderueshme. Humbjet e ujit mbi 50%.
Maqedonia	Rrjet i vjetër i furnizimit dhe ujërave të zeza, tendencë e rritur e defekteve, humbjet e ujit mesatarisht 50%,
Mal i Zi	Podgorica – moshë mesatare e aseteve, 49% humbjet e ujit Bijelo Polje – rrjeti i vjetër, paaftësi për të mbajtur rrjetin e furnizimit me ujë, 65% humbje të ujit Herceg Novi – rrjet i vjetër i furnizimit me ujë, 70% humbje Tivat - rrjet i vjetër i furnizimit me ujë, 55% humbje
Serbia	Infrastrukturë e vjetër, mirëmbajtje jo e përshtatshme për shkak të tarifave të ulta që sjellin defekte dhe humbje të ujit. Por, ka disa projekte në zbatim për përmirësimin e kushteve të aseteve.

Tabela 2: Çështje kryesore të gjendjes së aseteve të ndërmarrjeve

4.3 KUADRI LIGJOR DHE RREGULLATOR

Shërbimet publike në vendet e Evropës Juglindore janë të rregulluara me ligjet përkatëse për ndërmarrjet / shërbimet publike, duke përfshirë shërbime si grumbullimi dhe depozitimi i mbeturinave, etj. Në mënyrë më specifike, shërbimet e ujit dhe ujërave të zeza janë rregulluar zakonisht veçmas nga vendime / dekrete përkatëse, të cilat përcaktojnë elementet bazë të këtyre shërbimeve, si dhe përgjegjësitë e Ndërmarrjeve Publike. Këto vendime rregullojnë mënyrën dhe kushtet e ujit të pijshëm, ndërprerjen e furnizimit me ujë të pijshëm, shkarkimin e ujërave të ndotura urbane nëpërmjet sistemit të kanalizimit, sistemet e furnizimit me ujë dhe kanalizimeve, marrëdhëniet midis ofruesit të shërbimit dhe përdoruesit të shërbimit, etj. Ky aspekt në disa vende është i rregulluar me ligje dhe në vende të tjera nga rregulloret lokale.

Këto rregulla zakonisht përmbajnë dispozita sipas të cilave NP janë të detyruara të ofrojnë shërbime të vazhdueshme për të gjithë konsumatorët, të mbajnë në gjendje të mirë dhe funksionale asetet e shërbimeve, për të ruajtur shëndetin dhe standardet e higjienës, etj.

Shteti	Ligjet dhe rregulloret	Niveli i autoritetit
Shqipëria	Vendim mbi furnizimin me ujë dhe ujërat e zeza	Lokale
Bosnja Hercegovinë	Ligj për Veprimtarinë Lokale Vendim mbi furnizimin me ujë dhe ujërat e zeza	Rajonale Lokale
Kroacia	Urdhëresat për kushtet speciale për performancën e furnizimit me ujë Urdhëresat për kushtet speciale për performancën e furnizimit me ujë	Shteti
Kosovë	Ligji për Ndërmarrjet Publike	Shteti
Maqedonia	Ligji për Veprimtarinë e Komunave Ligji për Furnizimin me Ujë të Pijshëm dhe Kanalizimet e Ujërave të Zeza	Shteti
Mal i Zi	Vendim për furnizimin e qytetit/bashkisë me ujë të pijshëm	Lokale
Serbia	Ligj për Shërbimet Bashkiake	Shteti

Tabela 3: Rregullimi Ligjor i shërbimeve publike

4.4 KUADRI INSTITUCIONAL DHE PËRGJEGJËSITË NË OFRIMIN E SHËRBIMEVE PUBLIKE

Komunat/Bashkitë janë përgjegjëse për planifikimin e përgjithshëm dhe zhvillimet në sektorin e ujit dhe ujërave të zeza, të tilla si zgjerimi i zonës së mbulimit të shërbimit, përmirësimin e cilësisë së shërbimit, etj. Komunat/Bashkitë zakonisht kanë disa plane zhvillimore strategjike dhe plane hapësinore të cilat, ndër të tjera, përcaktojnë bazat për menaxhimin e burimeve ujore, me drejtimit dhe prioritetet. Këto plane zakonisht përcaktojnë objektivat strategjike dhe operacionale për sektorin e ujit dhe ujërave të zeza, synimet, periudhën e zbatimit, etj.

Komunat/Bashkitë kanë departamentet përkatëse përgjegjëse të shërbimeve komunale, si dhe inspektorët komunalë, të cilët monitorojnë funksionimin e shërbimeve komunale në nivel lokal.

Meqenëse Ndërmarrjet Publike janë themeluar dhe janë në pronësi të Bashkive/Komunave (në disa raste nga më shumë se një komunë/bashki), ajo mbikëqyr punën e NP me anë të Bordit Mbikëqyrës dhe Mbledhjes së Aksionerëve. Anëtarët e Bordit Mbikëqyrës të NP emërohen nga Kryetari i Komunës/Bashkisë, ndërsa Mbledhja e Aksionerëve zakonisht përfshin të gjithë anëtarët e Këshillit Bashkiak/Komunal. Këto dy organe drejtuese të NP janë instrumentet e kontrollit bashkiak/komunal mbi aktivitetet e NP. Përmes këtyre organeve, Komuna/Bashkia komenton dhe miraton Planet vjetore afatmesme dhe dhe raportet vjetore mbi aktivitetet e NP, duke kontrolluar drejtpërdrejt NP. Bordi Mbikëqyrës kontrollon aspektet financiare të punës së NP dhe kryen auditim të të gjitha dokumenteve dhe të dhënave të NP, shqyrton raportin vjetor financiar dhe raportin vjetor operativ të NP, dhe paraqet mendimin e tij mbi raportet e sipërpërmendura Bordit Drejtues dhe Këshillit të Bashkisë/Komunës për miratim të mëtejshëm.

Për më tepër, Njësitë Vendore janë përgjegjëse për vendimmarrjen mbi tarifën për furnizimin me ujë dhe ujërat e zeza me propozim nga NP. Tarifën duhet të mbulojnë të gjitha shpenzimet për investime të O & M të NP, por kjo zakonisht nuk ndodh, pasi tarifën janë shumë të ulëta për të mbuluar të gjitha shpenzimet.

Në rastin e NP rajonale, si në Kroaci, të gjitha komunat janë përfshirë në marrjen e vendimeve, në varësi të pjesës së tyre përkatës në NP. Në Kosovë, NP rajonale kontrollohen nga Qeveria e Kosovës, më saktësisht Ministria e Zhvillimit Ekonomik. Bordi Mbikëqyrës është zëvendësuar nga Bordi i Drejtorëve të përbërë nga përfaqësues të Ministrisë dhe një anëtar që përfaqëson tre komuna. Mandati i anëtarit të komunës është një vjeçar dhe me rotacion për tu zëvendësuar nga komuna tjetër.

Përgjegjësia e NP, nga ana tjetër, është të organizojë punën dhe aktivitetet e saj në sigurimin e furnizimit me ujë dhe shërbimeve të kanalizimeve për të gjithë konsumatorët. Kjo specifikisht përfshin përgjegjësitë e mëposhtme: (i) të ofrojnë shërbime të vazhdueshme dhe të pandërprera për të gjithë përdoruesit, (ii) sigurimin e ujit të pijshëm të cilësisë së mirë, (iii) mirëmbajtjen e rrjetit të ujit dhe kanalizimit në gjendje të mirë, (iv) reduktimi i humbjeve të ujit; etj. NP janë përgjegjëse për ngritjen e nivelit të shërbimeve në përputhje me kërkesat e standardeve minimale të shërbimeve të përcaktuara me rregullat dhe rregulloret përkatëse në shërbimet lokale.

Përgjegjësia ligjore e NP nënkupton mbulimin e të gjitha kostove përmes tarifave të shërbimit, në mënyrë që funksioni publik të përmbushet plotësisht. Megjithatë, për shkak të fondeve të pamjaftueshme të mbledhura përmes tarifave, NP zakonisht i drejtohen buxhetit komunal, granteve apo kredive për mbulimin e kostove të investimeve. Ka raste kur NP nuk janë në gjendje të mbulojnë edhe kostot O & M të tyre. Situata në vendet e projektit është shumë e ndryshme në lidhje me financimin e kostove që lidhen me shërbimet komunale.

Tabela e mëposhtme paraqet përmbledhjen e gjetjeve për këtë çështje shumë të rëndësishme në vendet e projektit.

Shteti	Mbulimi i kostove të shërbimeve publike
Shqipëria	Blerja, rehabilitimi, zëvendësimi i asetëve të shërbimeve është kryer nga NP. Kostot O & M duhet të mbulohen nga tarifatat, ndërsa shpenzimet kapitale janë planifikuar sipas fondeve në dispozicion.
Bosnja Hercegovina	NP janë përgjegjëse për shpenzimet O & M. Kostot kapitale mund të financohen nga buxheti komunal, Administruesit e Subjektit, apo nga kreditë bankare. Në rastin e kredive, komuna ofron garanci, por NP e shlyen atë. Në rastin e NP më të vogla, të tilla si në Kiseljak, komuna ofron fonde për të gjitha investimet kapitale në infrastrukturë, dhe nganjëherë, në varësi të mundësive të buxhetit komunal, subvencionon dhe kostot e mirëmbajtjes.
Kroacia	Planifikimi, projektimi dhe ndërtimi i asetëve, si dhe shpenzimet lidhur me to, janë nën përgjegjësinë e NP. Komunat përcaktojnë investimet kapitale, por ata nuk marrin pjesë në ndërtim. NP mund të financojë investime nga kreditë dhe të paguajë vetë kreditë. Për NP më të vogla, investitori mund të jetë Agjencia e Ujit "Hrvatske vode".
Kosova	Komunat nuk janë të detyruara ligjërisht të mbështesin financiarisht apo të investojnë në NP, por nganjëherë ato kryejnë investime kapitale në bashkëpunim me Ndërmarrjen. Ata nuk subvencionojë shpenzimet O & M të NP. Ministria e Zhvillimit Ekonomik (MZHE), si pronar i NP dhe asetëve, çdo vit akordon fonde në shuma të caktuara për investime kapitale sipas prioriteteve të Ndërmarrjes. Ndërmarrja, në përputhje me planet e biznesit, përgatit propozimin e projektit dhe aplikon në MZHE për investime. Megjithatë, donatorët ende janë duke kryer pjesën më të madhe në investimet kapitale.
Maqedonia	Shpenzimet O & M mbulohen nga NP, por në disa raste, veçanërisht në ndërmarrjet më të vogla dhe rurale, komunat shpesh subvencionojnë kostot e O

Shteti	Mbulimi i kostove të shërbimeve publike
	& M. NP duhet të kryejnë mirëmbajtjen e investimeve, të tilla si riparimin e pajisjeve, të cilat nuk janë përfshirë në kuadër të mirëmbajtjes së rregullt (riparimin ose zëvendësimin e pjesëve të këmbimit, të cilat kanë vlerë më të lartë) dhe në rastet kur ky riparim nuk i modernizon pajisjet, por i mban në të njëjtin nivel. Në përgjithësi, NP nuk mbulojnë shpenzimet kapitale.
Mal i Zi	NP janë përgjegjëse për mbulimin e kostove O & M. Sa i përket shpenzimeve kapitale, NP të vogla janë drejtpërdrejt të varura nga donatorët apo komuna. NP më të mëdha, të tilla si Podgorica, kanë realizuar mbi 50% të investimeve kapitale gjatë pesë viteve të fundit nga fondet e veta, apo donacionet, ndërsa pjesa tjetër është siguruar nga Buxheti i Qytetit.
Serbia	NP janë përgjegjëse për shpenzimet O & M. Për investime kapitale, NP mbështeten tek Komunitat, ndërsa NP më të mëdha, të tilla si Beogradi, kryejnë vetë investimet e tyre kapitale.

Tabela 4: Mbulimi i kostove të shërbimeve publike

Pronësia dhe zhvlerësimi i asetëve të shërbimeve është një çështje tjetër që ndryshon në Komuna / NP në vende të ndryshme. Komunitat janë themeluesit dhe pronarët e NP, por pasuritë mbi asetet janë në disa raste në pronësi të komunës dhe në raste të tjera në pronësi të NP.

Shteti	Pronësia e asetëve
Shqipëria	NP janë pronare të të gjitha asetëve dhe janë përgjegjëse për amortizimin dhe zhvlerësimin e tyre.
Bosnja Hercegovina	Bashkia/Komuna është pronare e asetëve dhe mban regjistra të infrastrukturës dhe llogarit amortizimin. Menaxhimi i infrastrukturës është në përgjegjësinë e NP. Bën përjashtim NP Zenica e cila zotëron asetet përveç infrastrukturës për ujërat e grumbulluara.
Kroacia	Të gjitha asetet janë në pronësi të NP.
Kosova	Asetet janë në pronësi të Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik. Bilanci dhe zhvlerësimi i tyre bëhet në njësinë qendrore të NP, në Gjilan.
Maqedonia	Asetet janë në shumicën e rasteve pronë e bashkive por menaxhohen nga NP. Gjithsesi, disa NP pretenduan se kishin në pronësi rrjetin e ujit të pijshëm dhe ujërave të zeza. Në përgjithësi, të gjitha asetet janë në inventarin e NP, me të dhanë për çmimin e blerjes dhe amortizimin. Por kjo nuk do të thotë që NP i kanë në pronësi këto asete. Në raste të ralla, këto asete ishin dhe në bilance dhe në inventar..
Mal i Zi	Në disa bashki, pronar është NP dhe në raste të tjera pronare është Bashkia (Bijelo Polje). Të gjitha NP kryejnë llogaritje mbi asetet përmes librit kryesor dhe janë përgjegjëse për llogaritjen e amortizimit të asetëve.
Serbia	Bashkia është pronare e asetëve. NP janë përgjegjëse për përdorimin dhe mirëmbajtjen e asetëve, duke i pasqyruar në bilance dhe llogaritje amortizimin.

Tabela 5: Pronësia e asetëve publike

4.5 PLANIFIKIMI I SHËRBIMEVE PUBLIKE

Shërbimet komunale ofrohen normalisht në bazë të planeve dhe programeve përkatëse. Komunitat/Bashkitë zakonisht kanë planet e tyre strategjike / zhvillimore për sektorin e ujit dhe kanalizimeve, të cilat përfshijnë objektivat strategjike për periudha të gjata, për shembull 5-10 vjet ose edhe më shumë. Këto objektiva zakonisht mbulojnë çështje të tilla si: zgjerimin e zonës së

shërbimit, përmirësimin e cilësisë së shërbimit, reduktimin e humbjeve të ujit, mbrojtjen e burimeve të ujit, ndërtimi i impianteve të trajtimit të ujërave të zeza, etj.

Megjithatë, ekziston edhe një detyrim i NP që të bëjnë planet e tyre afatmesme dhe afatshkurtra, në lidhje me veprimtaritë më specifike operative, si dhe zakonisht, investime më të vogla. NP në vendet e projektit nuk bëjnë plane afatgjata strategjike, p.sh. për 10 vjet ose më shumë, të cilat do të përcaktonin vizionin, misionin dhe objektivat e kompanisë, ashtu siç bëhet në vendet e BE, dhe që zakonisht bazohet në analizën e detajuar të kërkesave të klientëve dhe mbështetësve.

NP në vendet e projektit zakonisht bëjnë plane 1 ose 3-vjeçare, ose të dyja. Planet kryesisht përmbajnë masa dhe aktivitete për tu bërë në vitet në vazhdim, duke përfshirë edhe planin financiar, me identifikimin e qartë të buxhetit të nevojshëm për të kryer këto aktivitete. Në disa raste NP kanë tregues vetëm rreth aktiviteteve të caktuara, pa deklaruar sesi mund të financohen pa treguar dhe buxhetin. Planet kryesisht përfshijnë aktivitetet prioritare, planin dhe investimet operacionale dhe të mirëmbajtjes që mund të rrisin efikasitetin dhe performancën operacionale të ndërmarrjes. Në shumicën e rasteve, këto plane mund të kuptohen si një "listë dëshirash", që nga buxheti i nevojshëm për realizimin e tyre nuk është shumë e qartë sesi do të realizohen. Për më tepër, planet e investimeve të ardhshme nuk janë rezultat i vlerësimit nga metodologjia e miratuar dhe kritere të qarta për vlerësimin. Planifikimi i investimeve kryhet nga përvoja dhe vlerësimi personal i menaxhimit të NP dhe nga raportet e bëra nga disa departamente, të cilat janë bërë në bazë të çmimeve të tregut, tenderat e mëparshme, përvoja, etj.

Raportimi i aktiviteteve të NP është gjithashtu shumë i rëndësishëm në aspektin e paraqitjes së aktiviteteve dhe objektivave të arritura nga planet. Këto raporte duhet të analizojnë objektivat e planifikuara kundrejt atyre të zbatuara, duke përfshirë tregues teknikë, organizativë dhe financiarë. Ai gjithashtu duhet të ofrojë shpjegim për devijime nga plani, dhe për masa korrigjuese të marra për të arritur këto plane.

Shteti	Planifikimi dhe raportimi
Shqipëria	Bashkitë / komunitetet kanë strategji për furnizimin me ujë dhe sektorin e kanalizimeve për periudha 5-10 vjeçare, të cilat identifikojnë projektet e investimeve prioritare. Ato gjithashtu identifikojnë objektivat strategjike për NP, në drejtim të objektivave teknike, si dhe objektivat financiare, me nivelet e synuara për çdo vit pasardhës. Nuk ka informacion nëse NP bëjnë ndonjë plan apo raporte mbi aktivitetet e tyre.
Bosnja Hercegovina	Bashkitë kanë plane zhvillimore të cilat përfshijnë planet e përgjithshme për furnizimin me ujë dhe sektorin e kanalizimeve, zakonisht për periudha 5-10 vjeçare. NP kanë plane 3 ose 1-vjeçare, dhe nganjëherë të dyja. Planet janë bërë nga stafi i NP me bashkëpunim me Bashkinë, në bazë të prioriteteve të përcaktuara në planin strategjik të Bashkisë dhe mundësitë aktuale financiare. Ato përfshijnë aktivitete teknike, organizative dhe financiare, të ardhurat aktuale dhe të planifikuara dhe shpenzimet, planet për mirëmbajtje dhe investime. Për shembull, NP në Zenicë ka kryer Studimin e Fizibilitetit për ujin dhe kanalizimin me masat e përcaktuara deri në 2035, por kjo është bërë nëpërmjet projekteve, dhe nuk ishte diçka e planifikuar për tu bërë nga NP. Këto masa do të sigurojnë funksionimin e duhur të shërbimeve bashkiake në Zenicë në 50-100 vitet e ardhshme. NP bëjnë raporte vjetore duke prezantuar aktivitetet e kryera në vitin e kaluar. Një analizë paralele e punëve të planifikuara dhe zbatuara në lidhje me

Shteti	Planifikimi dhe raportimi
	rehabilitimin dhe zhvillimin bëhet gjithashtu. Raporti zakonisht ofron komente dhe shpjegime, dhe përshkrimet e elementeve të planifikuara dhe arsytet pse aktivitetet të caktuara nuk janë mbaruar.
Kroacia	<p>Kroacia është në procesin e reformave në sektorin e ujit dhe kanalizimeve deri në 2016 me riorganizimin e shërbimeve komunale në kompanitë rajonale, dhe për këtë arsye aktualisht nuk ka vendime strategjike.</p> <p>NP përgatisin planet vjetore, duke përfshirë: vëllimin e përgjithshëm të shërbimeve të ofruara; numrin e të punësuarve, të ardhurat e pritshme, shpenzimet e planifikuara, kostoja e subvencioneve për shërbimet e ujit (furnizim me ujë dhe ujërave të zeza), planit të mirëmbajtjes, planit të investimeve, të sistemit të integruar të menaxhimit dhe përmirësimit të sistemit të cilësisë</p> <p>NP bëjnë raporte vjetore të cilat zakonisht vetëm japin një pasqyrë të burimeve financiare të shpenzuara.</p>
Kosova	<p>NP bën Plan Biznesi 3 vjeçar. Plani përfshin operimin dhe mirëmbajtjen, investimet kapitale, standard minimale të shërbimeve që do të arrihen ndaj konsumatorëve, etj. Objektivat në lidhje me nivelin e shërbimit janë të përcaktuara në Planin e Biznesit, të tilla si: reduktimin e humbjeve, rritjen e ujit dhe mbledhjen e faturuar e faturave. Megjithatë, nuk është përshkruar plotësisht se si do të përmbushen këto objektiva. NP ka bërë një listë të propozimeve të nevojshme të projekteve, po nuk ka asnjë tregues se si do të zbatohen ato pasi shpenzimet janë të larta, duke i bërë këto projekte vetëm një listë dëshirash.</p> <p>Nuk ka plane vjetore.</p> <p>NP raporton çdo muaj, çdo tre muaj dhe çdo vit ndaj institucioneve të ndryshme. Këto përfshijnë raporte për treguesit kyç të performancës, kryesisht të dhëna teknike dhe komerciale. Raportet i dorëzohen rregullisht Institutit Kombëtar të Shëndetësisë Publike të Kosovës në lidhje me cilësinë e ujit.</p>
Maqedonia	<p>Sipas ligjit, NP duhet të kenë plane strategjike për shërbimet komunale, por në përgjithësi, planet strategjike nuk ekzistojnë ose nuk janë të azhurnuar, pa informacion të saktë në lidhje me veprimet e nevojshme për të arritur objektivat e përcaktuara dhe nivelin e kërkuar të shërbimit, me përjashtim të NP më të mëdha. Ka plane vjetore të cilat kryesisht përmbajnë masa dhe aktivitetet për vitin e ardhshëm, duke përfshirë edhe planin financiar që përmban të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet e NP, investimet e dinamikën e zbatimit të tyre. Megjithatë, ka ende NP që nuk i përgatisin planet e investimeve sipas fonde në dispozicion. Planet e investimeve në disa raste paraqesin një listë dëshirash të projekteve.</p> <p>Në përgjithësi, raportet vjetore të NP nuk shqyrtojnë përmbushjen e planeve vjetore të miratuara më parë, nuk identifikojnë dhe adresojnë çdo nënfushë të performancës, nuk japin ndonjë veprim të propozuar korrigjues me shpjegimin pse disa aktivitetet nuk janë zbatuar. Në raste të tilla, në të njëjtat veprimtari gjenden dhe në planet e ardhshme vjetore të NP.</p>
Mal i Zi	<p>Shumica e NP kanë planet e tyre strategjike / të biznesit, për periudhën 3-5 vjeçare. Disa NP nuk kanë plane të tilla, por janë në fazën e zhvillimit të tyre.</p> <p>Të gjitha NP kanë plane vjetore të cilat përmbajnë qëllimet dhe aktivitetet vjetore, duke përfshirë aktivitetet në nivelin e menaxhimit, inxhinierik dhe aktivitetet financiare. Të gjitha planet vjetore janë harmonizuar drejtpërdrejt me Planin e Biznesit, kështu që qëllimet strategjike të Ndërmarrjes ekzekutohen përmes tyre. Planet vjetore identifikojnë qartë shpenzimet për investime kapitale.</p> <p>Raportet vjetore sigurojnë monitorimin e ekzekutimit të aktiviteteve të planifikuara në nivel vjetor. Ato përfshijnë përpunimin analitik të të dhënave me treguesit statistikorë: numri i gabimeve në rrjetin e ujësjellësit dhe të kanalizimit, numri i konsumatorëve të rinj të regjistruar, konsumit të</p>

Shteti	Planifikimi dhe raportimi
	materialit, analizat e leximeve të konsumatorëve, analiza e UPF, etj.
Serbia	NP kanë plane 3-vjeçare afatmesme dhe plane vjetore. Planet vjetore, veçanërisht pasqyrojnë objektivat strategjikë të shërbimeve nga Plani Strategjik Afatmesëm, dhe përqendrohet në planin e UPF, performancën financiare të shërbimeve, MIS dhe marrëdhëniet me konsumatorët. Modeli Tarifor është zhvilluar dhe përditësuar për grumbullimin e ujërave të zeza dhe furnizimin me ujë të pijshëm. NP përgatit raportet vjetore që mbulojnë të gjitha aspektet e aktiviteteve (prodhimin e ujit, çështjet tregtare, investimet, etj) dh përmbajnë analizën e vlerave aktuale në krahasim me vlerat e vitit paraprak.

Tabela 6: Planifikimi dhe raportimi në NP

Përveç NP dhe Bashkive më të mëdha, nuk ka Plane Menaxhimi të Aseteve ekzistuese, të cilat kanë për qëllim të jenë dokumente për orientimin e komunave dhe NP në të ardhmen në lidhje me menaxhimin e aseteve të ujit dhe kanalizimit, dhe që identifikon nevojat teknike dhe financiare të aseteve dhe jep informacion për rinovimin e aseteve të mëdha, rehabilitimin ose zëvendësim në mënyrë që Bashkia / NP mund të planifikojë për këto projekte të mëdha dhe buxhetin në përputhje me rrethanat. Kryesisht, planifikimi i ndërhyrjeve të aseteve është bërë mbi një bazë ad-hoc.

4.6 ÇËSHTJE TË BURIMEVE NJERËZORE

Faktorët e burimeve njerëzore përbëjnë një pjesë të sistemit të menaxhimit të aseteve që mundëson zbatimin e të gjitha praktikave të tjera të menaxhimit të pasurive. Ato përfshijnë: caktimin e qartë të roleve dhe përgjegjësi për zbatimin e detyrave përkatëse, përkufizimin e njohurive të kërkuara dhe kompetencës së stafit, dhe të kuptuarit e nevojës për trajnime.

Premisa e suksesshme e menaxhimit të aseteve është që të gjitha palët e përfshira në proces kanë sasi të mjaftueshme të informacionit dhe njohurish për menaxhimin e aseteve dhe kërkesat e tij.

Në përgjithësi, menaxhimi i lartë i NP ka vendimin përfundimtar të përmbajtjes së planeve vjetore dhe përcaktimin e prioriteteve, zakonisht në bazë të kërkesave për marrjen, zëvendësimin ose riparimin e aseteve nga departamenti përkatës teknik. Monitorimin e zbatimit të planeve dhe investimeve është përgjegjësi e menaxhimentit të lartë. NP në vendet e projektit aktualisht nuk janë aq shumë të njohur me konceptin e menaxhimit të aseteve, kështu që nuk ka pozicione në NP që janë në mënyrë specifike menaxherë të aseteve.

Në përgjithësi, mirëmbajtja dhe aktivitetet operacionale bëhen kryesisht pa procedura të shkruara, të cilat mund të jenë shkaku i mos efikasitetit të stafit. Vlerësimi i aftësive dhe performanca e stafit kryhet rrallë. Komunikimi midis departamenteve është përmes kontakteve personale, por ka një tendencë për të praktikuar komunikimin me shkrim dhe komunikim me postë elektronike. Ka raste kur personeli nuk njih objektivat dhe planet e NP. Në praktikë, ka trajnime të pamjaftueshme për të punësuarit në NP, veçanërisht në lidhje me stafin teknik.

Shteti	Çështje të burimeve njerëzore
Shqipëria	Stafi është familiar me objektivat, strategjitë, planet, standardet e shërbimit, procedurat për përgjigje të ankesave të konsumatorëve si dhe ndaj incidenteve, por ata kanë informacion minimal në MA.

Shteti	Çështje të burimeve njerëzore
	<p>Vlerësimi i punonjësve zhvillohet çdo vit në terma të realizimit të planeve dhe objektivave.</p> <p>Trajnimi i stafit është minimal, një herë në vit, për të rritur performancën e tyre në sektorët ku ata janë të pozicionuar. Ka kërkesa urgjente për trajnimin e stafit për të përdorur software më të fundit, si dhe për tu njohur me teknologji bashkëkohore.</p>
Bosnja Hercegovina	<p>Menaxhimi drejtues (MD) është përgjegjës për marrjen e vendimeve mbi planet për investime, qëndrueshmërinë financiare të kompanisë, si dhe përfaqësimin e shoqërisë në të gjitha aspektet. Kanalet e komunikimit, vertikale dhe horizontale, janë të mirëvendosura në NP. Punonjësit janë të informuar për qëllimet strategjike dhe standardet e shërbimeve, procedurat për përgjigjen ndaj ankesave të konsumatorëve dhe incidenteve. Në pjesën më të madhe, nuk ka një procedurë e qartë për shkëmbimin e të dhënave dhe të informacionit në të gjithë sektorët / departamentet, por ka vend për përmirësim, pasi nuk ka MIS të instaluar.</p> <p>Vlerësimi dhe trajnimi i punonjësve kryhet periodikisht. Ka pasur disa trajnime të stafit teknik në GIS.</p>
Kroacia	<p>MD harton plane vjetore dhe raporte në bazë të nevojave vjetore. Në përgjithësi të gjitha NP kanë praktika zyrtare të komunikimit vertikal dhe horizontal.</p> <p>Ka procedura të shkruara për funksionimin dhe mirëmbajtjen.</p> <p>Informacioni gjithmonë ndahet ndërmjet menaxhimit të lartë dhe të mesëm. Punëtorët shpesh nuk kanë informacion për arsyt pse ata bëjnë disa detyra.</p> <p>Gjatë periudhës 2006 – 2012, disa të punësuar zhvilluan një skemë trajnimi për punëtorët në NP. Ata krijuan një qendër trajnimi dhe hartuan procedurat e brendshme për sigurinë në departamentin e kanalizimeve. Pas largimit të stafit kyç në 2014, ky aktivitet pothuajse është zhdukur me disa sesione trajnimi ende në funksionim.</p>
Kosova	<p>MD është përgjegjës për marrjen e vendimeve në menaxhimin e aseteve, ndërsa kërkesa për blerje, zëvendësim ose riparim të aseteve vjen nga departamenti përkatës.</p> <p>Kohët e fundit është instaluar "Software për Faturimin dhe Kontabilitetin " (fillimi i 2014), i cili përfshin disa module financiare dhe operon përmes serverit, ai mundëson komunikimin midis departamenteve me aksesin ndaj të dhënave në dispozicion, duke përfshirë ato për menaxhimin e pasurive. Të gjitha informatat e aseteve janë në dispozicion në serverin e ndërmarrjes, dhe secili departament ka qasje në këtë seksion.</p> <p>Nuk ka procedura të shkruara për shkëmbimin e të dhënave dhe të informacionit në sektorë / departamente të ndryshme në NP.</p> <p>Shefat e departamenteve rregullisht bëjnë vlerësimin e performancës së punonjësve kundrejt planeve dhe objektivave.</p> <p>Nuk ka asnjë trajnim të planifikuar të stafit, me përjashtim të software të ri "Faturimi dhe Kontabiliteti".</p>
Maqedonia	<p>MD i NP ka vendimmarrjen përfundimtare të përmbajtjes së planeve vjetore dhe përcaktimin e prioriteteve. MD është përgjegjës për arritjen e rezultateve, për çështjet financiare të kompanisë, etj.</p> <p>Nuk ka procedura të shkruara për funksionimin dhe mirëmbajtjen.</p> <p>Komunikimi ndërmjet të punësuarve nga departamentet e ndryshme është përmes kontakteve personale, kontakt telefonike dhe urdhrave të punës, në NP më të mëdha komunikimi është më mirë i organizuar.</p> <p>Mungon vlerësimi i rregullt i të punësuarve në NP.</p> <p>Trajnimet e punonjësve janë të pamjaftueshme, veçanërisht të stafit teknik. Megjithatë, stafi në sektorin financiar, prokurimin publik dhe madje IT është trajnuar rregullisht.</p>
Mal i Zi	<p>MD është përgjegjës për arritjen e planeve strategjike dhe vjetore. Aktivitetet</p>

Shteti	Çështje të burimeve njerëzore
	<p>monitoruese për zbatimin e dokumenteve strategjike dhe planeve vjetore bëhen me raporte javore, p.sh. mujore ose tremujore.</p> <p>Ka procedura të shkruara për funksionimin dhe mirëmbajtjen.</p> <p>Vendosja e qëllimeve strategjike dhe planeve të stafit në të gjitha shërbimet komunale zhvillohet në menaxhimin e nivelit të mesëm. Përcjellja informacionit varet nga niveli i zhvillimit të NP.</p> <p>Komunikimi ndërmjet të punësuarve është më së shumti në formë të shkruar përmes një rrjeti të brendshëm kompjuterik, përmes të cilit shkëmbimi i të dhënave është i mundur në mes të departamenteve të ndryshme.</p> <p>Vlerësimi i punonjësve në lidhje me objektivat e përcaktuara në planet kryhet rrallë.</p> <p>Një nga dështimet më të mëdha të shërbimeve të ujit është me siguri mungesa e aftësive të nevojshme dhe njohurive nga stafi. Procesi i trajnimit është i përhershëm në të gjitha ndërmarrjet dhe është pak a shumë i suksesshëm.</p>
Serbia	<p>Roli dhe përgjegjësia e MD në zhvillimin e planeve vjetore / strategjike dhe raportet nuk janë përshkruar saktësisht në aktet themeluese të NP.</p> <p>Mjete specifike në organizimin e procesit të vendimmarrjes për asetet e blera / mirëmbajtja / rehabilitimin / zëvendësimin janë në fazën e përgatitjes dhe janë ende në nivelin e regjistrit të aseteve. Përjashtimi i vetëm është Beogradi.</p> <p>MIS janë krijuar brenda vetëm NP Beograd.</p>

Tabela 7: Burimet Njerëzore në NP

4.7 MANAXHIMI I ASETEVE

Inventari i aseteve

Në mënyrë që të niset planifikimi i veprimeve të ardhshme, është e nevojshme që të ketë një shkallë të caktuar të informacionit në lidhje me asetet e veta, përfshirë vendndodhjen e tyre. Në vendet që mbulon ky raport, inventare të tilla të aseteve janë shumë të thjeshta me të dhëna të kufizuara dhe jo shumë të sakta. Kategorizimi i aseteve sipas llojit, karakteristikave dhe hierarkisë së mjeteve në zhvillim është një metodë zakonisht e panjohur në shumicën e NP. Asnjë nga NP nuk ka rregullore / protokoll të shkruar për mbledhjen e të dhënave të aseteve.

Monitorimi i kushteve dhe performancës, vlerësimi i riskut

Është shumë e rëndësishme që NP të dinë qartësisht gjendjen e aseteve të tyre dhe sesi operojnë ato për të vlerësuar nevojën për riparime të vogla dhe të mëdha, rehabilitimin ose zëvendësimin. Ka shumë mënyra për të vlerësuar gjendjen e aseteve. Gjendja e disa aseteve mund të inspektohet vizualisht, testohet në mënyra të ndryshme, analizohet sipas historikut, mënyrës dhe frekuencës së defekteve. Gjithashtu duhet të ketë kritere të për shkallë të ndryshme të gjendjes së asetit. Asnjë nga këto kërkesa nuk ekziston në shumicën e NP.

Pas përcaktimit të gjendjes së aseteve dhe nivelit të kërkuar të mirëmbajtjes / investimeve, hapi tjetër do të jetë identifikimi i rrishtit të dështimit të aseteve. Arsyeja është që të kenë përparësi asetet në gjendje më kritike. Asnjë nga vendet nuk ka raportuar ndonjë metodologji të vlerësimit të riskut.

Mirëmbajtja

Ndërmarrjet publike nuk shpenzojnë mjaftueshëm para për mirëmbajtjen parandaluese në mënyrë që të ruajnë funksionalitetin dhe gjendjen e mirë të aseteve. Kjo shkakton paaftësinë ekonomike në punën e kompanisë. Fakti është se 50% deri 75% e të ardhurave totale të NP janë shpenzuar për paga dhe forma të tjera të mbështetjes financiare për të punësuarit (ushqimi, transporti, taksat dhe kontributet në paga, etj). Mirëmbajtja në shumë prej NP kryhet kur ndodh defekti.

Regjistri i defekteve

Ka regjistrime të pamjaftueshme në lidhje me numrin, llojin dhe vendndodhjen e defekteve, prishjet dhe bllokimet, përfshirë madhësinë dhe materialin e tubit, llojin e tokës, materialet riparuese të instaluar. Kjo praktikë e varfër nuk i ndihmon ndërmarrjet për të pasur një pamje të qartë të arsyeve pas një numër kaq të madh dëmtimesh të tubave dhe bllokimeve të kanalizimeve dhe nuk siguron një mundësi për të vlerësuar dhe parashikuar kohën e shërbimit të tubave dhe nevojën për rindërtimin apo zëvendësimin e tyre.

Gjetjet rajonale

Në tabelën më poshtë jepen gjetjen nga vendet e përfshira në projekt.

Shteti	Menaxhimi i aseteve
Shqipëria	<p>Ka inventare pjesore të aseteve në Microsoft Word ose Excel, me të dhëna të përafëruara (grupi i aseteve, mosha mesatare për grup, dhe kushtet mesatare për grup asetesh).</p> <p>Kushtet e aseteve përcaktohen në bazë të vitit të ndërtimit / riparimeve / zëvendësime. Nuk ka aplikime të kriterëve gjendjes. Asnjë vlerësim të rrishtit.</p> <p>Asetet mirëmbahen vetëm kur ndodh defekti. Nuk ka analizë të defekteve dhe riparimeve.</p>
Bosnja dhe Hercegovina	<p>Inventari i aseteve ekziston normalisht brenda departamenteve të Kontabilitetit të NP. Nuk ka një bazë të dhënash software; Përfshirë bën Bijeljina, e cila ka një bazë të dhënash pjesore në GIS. Numri, vendndodhja, mosha, lloji i materialit, diametri, gjatësitë e aseteve në shumicën e rasteve ekzistojnë, por kushtet e tyre gjenden rrallë. Vlera e aseteve nuk është në dispozicion në shumicën e rasteve.</p> <p>Monitorimi, matja e performancës dhe gjendja e aseteve nuk është e organizuar sistematikisht sipas një metodologjie të njohur dhe procedurave të përcaktuara në mënyrë të qartë. Në disa NP, kushtet vlerësohen kryesisht nga niveli i humbjeve të ujit, numri i defekteve dhe riparimeve. Por nuk ka shënime dhe analiza të defekteve dhe riparimeve.</p> <p>Kryerja e vlerësimit të rrishtit apo krahasimi i mundësisë së dështimit lidhur me pasojat nuk është organizuar në mënyrë sistematike nga një metodologji e njohur dhe sipas standardeve të përcaktuara qartë.</p> <p>Planifikimi dhe kryerja e mirëmbajtjes së rregullt (periodike) e aseteve është kryer në NP.</p>
Kroacia	<p>Ka të dhëna GIS të aseteve, të cilat në shumicën e rasteve janë të sakta. Cilësia e të dhënave për ujësjellësit është shumë më e mirë se sa për kanalizimet.</p> <p>Monitorimi i performancës dhe gjendja e aseteve nuk është e organizuar sipas një metodologjie të njohur. Njësia e punës për furnizim me ujë mbledh të gjitha të dhënat mbi pompën, kutitë e kontrollit dhe objekteve të tjera të infrastrukturës.</p> <p>Njësia e punës për ujërat e zeza mbledh dhe ndjek të gjitha informatat në lidhje me gjendjen e gypave, pastrimit të planifikuar dhe mirëmbajtjen e objekteve në rrjetin e kanalizimit.</p> <p>Janë bërë disa vlerësime të gjendjes, me dorë, në tabelë Excel. Vlerësimi i rrishtit</p>

Shteti	Menaxhimi i asetëve
	<p>nuk është kryer.</p> <p>Plani i NP për mirëmbajtje parandaluese bëhet në fillim të vitit, por paratë që duhet të shpenzohen për mirëmbajtjen nuk janë të mjaftueshme.</p>
Kosova	<p>Ka një bazë të dhënash unike me një rekord prej më shumë se 1600 artikuj të Ndërmarrjes, të ndarë në tre grupe, duke reflektuar çdo komunë (Gjilan, Kamenicë, Viti) përfshirë në këtë rajon. Llojet e të dhënave të asetëve janë: përshkrimi, materiali, madhësia / diametri, vlera, amortizimi, vendndodhja. Megjithatë, asetet nuk janë të klasifikuara.</p> <p>Nuk ka procedura të shkruara për monitorimin e performancës së asetëve. Ndërmarrja nuk shfrytëzon informatat në dispozicion, të tilla si numri i rrjedhjeve, numri i defekteve / riparimeve, numrin e ndërprerjeve të furnizimit, etj. për të matur gjendjen dhe performancën e asetëve.</p> <p>Të dhënave mbi frekuencën e defekteve mbahen nga Ndërmarrja. Identifikohen, gjurmohen dhe analizohen shkaqet e defekteve veçanërisht nëse ato ndodhin në rrjetin e ujësjellësit.</p> <p>Ende nuk zbatohet një vlerësim i rrishtit, por NP e marrë si model planifikon të fillojë përdorimin e "Software të Vlerësimit të Asetëve", që përfshin module për vlerësimin e rrishtit.</p> <p>Raporti i mirëmbajtjes parandaluese dhe asaj reaktive është vlerësuar 7:3. Në shumicën e rasteve, plani i mirëmbajtjes parandaluese nuk përfundohet në kohë. Shumica e asetëve zëvendësohen vetëm kur ata prishen.</p>
Maqedonia	<p>Të gjitha asetet mbahen në librat e kontabilitetit dhe inventarit të pasurisë të NP, me informacione rreth çmimit të blerjes, vlerës së amortizimit, vlerës së tanishëm, për asetet më të reja vitin e prodhimit, vendndodhjen, por pa informacion rreth materialit, diametrit dhetributeve të tjera të tubacioneve. Çdo aset ka një numër të inventarit. Ky informacion mbahet në një software komercial që është pjesë e paketës së integruar software të kontabilitetit.</p> <p>Vlerësimi i gjendjes së asetëve nuk zbatohet shpesh. Të vetmit tregues të gjendjes së asetëve të raportuar janë numri i defekteve kryesore / km, kanalizime të prishura dhe bllokime / km, si dhe numrin e defektit, dështimet e pompave. Menaxhimi i rrishtit gjithashtu nuk praktikohet në NP.</p> <p>Mirëmbajtja reaktive është më gjerësisht e aplikuar krahasuar me mirëmbajtjen parandaluese. Megjithatë, në vitet e fundit ka një progres dhe rritje të ndërgjegjësimit për rëndësinë e mirëmbajtjes parandaluese / të planifikuar.</p>
Mal i Zi	<p>Çdo NP ka një bazë unike të të dhënave mbi asetet. Në varësi të aftësive teknike të Ndërmarrjes, të dhënave mbahen në formë dixhitale ose analoge. Atributet themelore për asetet janë sasia, materiali, mosha, funksionaliteti dhe vlera.</p> <p>Vlerësimi i kushteve të asetëve bazohet vetëm në moshën e pasurisë; nuk ka ndonjë metodologji për kategorizimin e pasurive. Vlerësimi i rrishtit nuk kryhet.</p> <p>Planifikimi i mirëmbajtjes parandaluese është kryer pjesërisht në nivel vjetor, bazuar në aktivitetet e mëposhtme: ekzaminimet periodike të asetit, ekzaminime të përditshme të punës së vazhdueshme, monitorimi i SCADA, matja e humbjeve në presion, duke analizuar dëmet.</p>
Serbia	<p>Regjistrat e asetëve mbahen në nivelin e kontabilitetit, jo veç e veç. Nuk ka qasje sistematike për të dhëna si të kontabilitetit unik dhe baza e të dhënave teknike. Pra të dhënave nuk janë të sistemuara.</p> <p>NP nuk shpenzojnë fonde të mjaftueshme për mirëmbajtjen parandaluese dhe të rregullt në mënyrë që të ruajnë funksionalitetin dhe gjendjen e mirë të asetëve. Kjo është për shkak të tarifave të ulëta.</p>

Tabela 8: Menaxhimi i asetëve

4.8 SISTEMET E TË DHËNAVE DHE TEKNOLOGJITË E INFORMACIONIT

Burimet e informacionit

Me anë të një anketimi në terren, kemi përgatitur një pasqyrë për qasjen në teknologjinë e informacionit dhe, pjesërisht, për vetë informacioni në lidhje me menaxhimin e asetëve në disa vende të Europës Juglindore (EJL). Janë përgatitur një sërë raportesh për njësitë model bazuar në intervistat dhe pyetësorë që kanë rezultuar në total në 7 raporte kombëtare për: Shqipërinë, Bosnjën, Kroacinë, Kosovën, Maqedoninë, Malin e Zi dhe Serbinë.

Rezultatet e përgjithshme kanë kufizime, që rrjedhin kryesisht nga sasia e mostrës së anketuar dhe cilësia e përgjigjeve të të anketuarve.

Rezultatet e mëparshme të projektit përdorën për rezultatet e punës në terren. Këto përfshijnë Mjetin Lokal të Menaxhimit të Aseteve dhe Raportin për Praktikën Ndërkombëtare të menaxhimit të Aseteve. Gjithashtu, konceptet mbi menaxhimin e asetëve përpunohen më shumë, ndërsa referenca e tyre brenda këtij dokumenti është vetëm në fushën përkatëse për të kuptuar gjendjen e punëve në nivel rajonal.

Sfidat e sektorit të ujit

Është e qartë se qasja e strukturuar sistematike për menaxhimin e asetëve (siç përcaktohet nga ISO 55000) është qasje e kohëve të fundit, dhe si e tillë nuk ka rrënjë të thella në mjedisin më të gjerë ndërkombëtar. Kjo është po aq e vërtetë për teknologjitë e informacionit në mbështetje të kësaj qasje dhe vetëm në vitet e fundit shfaqen sisteme të informacionit që kontribuojnë në mënyrë produktive në një mjedis aktiv të menaxhimit të asetëve me fokus biznesin.

Disa sfida kufizojnë kapacitetin e ndërmarrjeve për të përdorur teknologji të informacionit dhe mjete që kanë potencial për të mbështetur menaxhimin e asetëve. Më të rëndësishmet janë shumë të zakonshme në biznesin e ujit si:

- Kufizimet buxhetore, intensifikuar më tej nga masa të kursimit për shkak të krizës ekonomike;
- Mbajtja e niveleve të shërbimit me infrastrukturën shumë të përdorur;
- Ekspertiza, njohuritë dhe ndërgjegjësimi për menaxhimin e asetëve;
- Perceptimi i teknologjive të informacionit në kontekstin e biznesit të tyre; dhe
- Kufizime politike të imponuara.

Edhe pse këto sfida janë më të pranishme në rajon (në krahasim me BE, për shembull), ka raste ku shërbimet komunale adresojnë një ose disa nga këto sfida dhe arrijnë të përmirësojnë gjendjen e të dhënave me anë të përdorimit të teknologjive të ndryshme të informacionit. Qasjet specifike me rezultate bindëse janë formuar nga disa faktorë kryesorë si:

- Faktorë të jashtëm për ndryshim, të tilla si proceset reformuese, procesi i pranimit në BE (dhe në veçanti Kroacia si shtet i ri anëtar), ose ndikime të tjera të jashtme në formimin e qeverisjes lokale (UNMIK dhe organizata të tjera dhe në rastin e Kosovës);
- Përmirësimi i buxhetimit nga:

- Modeli më i qëndrueshëm monetar (për shembull Podgorica me përmirësimin e normës së arkëtimit të tarifave),
- Përfitimi i financimit të jashtëm (p.sh. Serbia, Kosova);
- Forcimi i kapacitetit të brendshëm dhe ekspertizës në aspektin e burimeve njerëzore, Transferimit të njohurive dhe teknologjia:
 - Kur kapaciteti i brendshëm përmirësohet me plotësimin nga burimet e ndihmës së jashtme (p.sh. në Beograd), ose
 - Adresimi i shpërndarjes së kapaciteteve duke konsoliduar disa shërbime më të vogla për organizatat më të mëdha rajonale me kapacitet të përmirësuar, aftësitë dhe buxhet më të përshtatshëm ("korporatizimit" në Kosovë; një proces i krahasueshëm është planifikuar gjithashtu të mbahet në Kroaci).

Informacioni dhe Sistemet e Informacionit

Megjithatë, duhet theksuar se nga njëra anë, përmirësimi në fushën e teknologjisë së informacionit nuk sjell domosdoshmërisht praktikatat efektive të menaxhimit të aseteve. Biznesi i menaxhimit-të aseteve kërkon qasje krejtësisht të ndryshme që fokusohet në informacionin e aseteve dhe disponueshmërinë e tyre në kohë, ndërkohë që teknologjitë informative vetë janë vetëm dytësore në rëndësi në këtë drejtim. Kjo, vetëm kur rëndësia e kuptimit të informacionit dhe kontekstin e tij brenda një organizate interpretohet siç duhet dhe përfshihet në proceset e brendshme të menaxhimit të aseteve që sistemet e informacionit mund të përmbushin potencialin e tyre deri në masën e parashikuar - kur fillon efikasiteti dhe performanca e një organizate për të ndikuar në kthimin nga një qasje reaktive në një qasje proaktive.

Nga ana tjetër, marrja dhe adoptimi i teknologjive të informacionit vetëm krijon një bazë solide për përmirësimet të mëtejshme. Përfitimet për një organizatë janë kryesisht në drejtim të përmirësimeve të biznesit, në marrjen e të dhënave relevante. Pastaj ndërmarrjet pajisen më mirë për t'iu përgjigjur sfidave të biznesit, analizuar mangësitë dhe të angazhohen për planifikimin strategjik në të ardhmen, me kusht që vizioni i brendshëm menaxherial strategjik dhe ndërgjegjësimi të kryhen. Për më tepër, edhe nëse një organizatë prokuron software jo të përshtatura në mënyrë specifike për biznesin e saj, ajo është nën presion për të zhvilluar aftësitë e saj të brendshme dhe kompetencat në fushën e teknologjisë së informacionit, që është një potencial për përmirësimin e sistemeve në të ardhmen. Përveç udhëzimeve menaxheriale, këto aftësi një nga shtyllat kryesore të njohurive të nevojshme për të mbyllur një boshllëk ndërmjet sistemeve të izoluara dhe sistemet e nevojshme të informacionit të menaxhimit të aseteve. Sistemet e informacionit janë, në fund të fundit, ata që mundësojnë një praktikë e përgjithshme për menaxhimin e mjeteve, dhe si të tilla, janë një mundësi që mund të shfrytëzohen më tej.

Aktualisht, vetëm disa shërbime komunale kanë sisteme të informacionit nga perspektiva e menaxhimit të aseteve. Shumica kanë, ose janë duke planifikuar, disa nga sistemet thelbësore të informacionit, të tilla si ERPs që mban vetëm aspektin financiar të aseteve, ndërsa të tjerët kanë tashmë Sistemet e Informacionit Gjeografik (GIS), Sisteme të Informacionit të Konsumatorëve (CMS) ose Sistemet Kompjuterike të Menaxhimit të Mirëmbajtjes (CMMS).

Megjithatë, një nga problemet më të dukshme që reduktojnë efektivitetin e sistemeve të informacionit është mungesa e informacionit. Në shumë ndërmarrje, nuk klasifikohen të dhëna, madje as ato më të domosdoshme, për shembull: vendndodhja, amortizimi, vlera financiare ose

ecuria e pasurive nëntokësore. Pjesa më e madhe e informacionit në lidhje gypat më të vjetër është e panjohur ose mund të përcaktohet vetëm pjesërisht, në disa raste vetëm me hamendësime. Ndërsa asetet e instaluar më vonë gjurmohen, dhe pse informacioni nuk është i konsoliduar në baza të përshtatshme të të dhënave.

Regjistri të Praktikave më të Mira

Ky regjistër çon në përfundimin se parakushti i domosdoshëm dhe i rëndësishëm për futjen e teknologjive të informacionit është gjetja e të dhënave. Për shembull, informacioni në lidhje me punën e kryer së fundi mund të rrjedhë nga burimet dytësore, të tilla si dokumentacioni përkatës i zbatimit të projektit, kontratat, faturat e materialeve dhe burime të tjera të informacionit. Mbledhja e informacionit për asete të vjetër është më e vështirë dhe mund të përfshijë hetime në terren, matje, shqyrtimin e arkivave, të dhënat kadastrale, planet e ndërtimit dhe të tjera, do të thotë një rikthim më kompleks i të dhënave.

Në një qasje bashkëkohore të menaxhimit të aseteve, informacioni i aseteve duhet të klasifikohet brenda një Regjistri të Aseteve. Procesi i zbulimit të të dhënave duhet të drejtohet drejt informacionit të nevojitur, që nënkupton se të dhënat e asetit si shtrirja, struktura dhe hierarkia brenda Regjistrit të Pasurive duhet të identifikohen para fillimit të procesit të mbledhjes së informacionit. Kjo do të sigurojë që informacioni i nevojitur të plotësohet në masë të duhur dhe se rezultatet e synuara do të realizohen.

Përkatësisht, praktikave të anketuara rajonale kanë treguar se informacioni i konsoliduar dhe i saktë në lidhje me asetet rrjedh nga një regjistër i besueshëm i aseteve, i cili është një themel për ndërtimin e sistemeve të përdorshme të informacionit. Zbulimi i të dhënave dhe grumbullimi i tyre duhet të pasohet me verifikimin e saktësisë së tyre, pasi nga informacioni i pasaktë në Regjistrin e Aseteve gabimet do të përhapen në të gjithë sistemet e ndërlidhura dhe do të gjenerojnë mospërputhje.

Prandaj, është një sugjerim e rëndësishëm arritja e integritetit praktik dhe të qëndrueshëm të të dhënave mes regjistrit të mjeteve dhe sistemeve suplementare që mbështeten mbi të.

Gjendja e Punëve

Mbi të gjitha, studimet e rasteve të ndryshme kanë treguar se rezultatet e suksesshme në përpjekjet për të vënë në punë menaxhimin efektiv të aseteve duhet të udhëhiqet nga një drejtim i mirë - një vendim menaxherial dhe përkushtim për të adresuar sfidat dhe për të zhvilluar një qasje strategjike, sistematike dhe të strukturuar për menaxhimin e aseteve. Kjo qasje gjithashtu nënkupton se është e nevojshme një ndryshim në perceptimin e sistemeve të informacionit, në mënyrë që ata mund të shërbejnë qëllimit të tyre duke bërë të mundur që proceset e menaxhimit të aseteve të përafrohen me funksioneve të sistemit, me kërkesat e biznesit dhe lehtësimin e vendim-marrjes.

Shteti	Sisteme të Informacionit
Shqipëria	Në rastet studimore shqiptare, shërbimet komunale luftojnë për të mbledhur të dhëna të aseteve dhe për të kapërcyer mangësitë e qasjes së të shkuarës. Të dhëna financiare janë në dispozicion në një farë mase, por shtrirja e tyre nuk është e identifikuar. Kufizimet e Prokurimit bëjnë që ndërmarrjet të menaxhijnë të dhënat në aplikacione të thjeshta (MS Excel, Word).

Shteti	Sisteme të Informacionit
Bosnja Hercegovina	<p>Dy mjedise shumë të ndryshme u prezantuan Bosnjë Hercegovinë. Dy kompanitë ishin përfaqësuese të ndërmarrjeve të vogla në të gjithë vendin, ndërsa Bijeljina përdor sisteme më të plota të informacionit (disa në fazën e zbatimit) duke përfshirë Regjistrin e Aseteve, ERP, GIS, pjesërisht SCADA dhe menaxhimin telemetrisë, pjesë këmbimi dhe materiale, urdhëresave të punës dhe të mirëmbajtjes, por të kufizuara nga mungesa e sistemeve të integritimit dhe mungesa e historikut të të dhënave. Gjithashtu, ka plane për një sistem të menaxhimit të ciklit të jetes. Në këtë aspekt, gjendja e punëve nuk është shumë e ndryshme nga vendet e tjera.</p>
Kroacia	<p>Në Kroaci, gjendja e punëve në aspektin e teknologjisë në dispozicion është më e mirë se mesatarja e rajonit (përfshirë të vetmin rast të CCTV për inspektim të ujërave të zeza dhe shkarkimi në GIS), që është një potencial i mirë për zhvillimin e praktikave të menaxhimit të asetëve. Megjithatë, rëndësia e menaxhimit të asetëve nuk kuptohet plotësisht. Në afat të mesëm, vendi do të kryejë konsolidimin e shërbimeve në një total prej 20 kompanish (nga 144), të cilat mund të forcojnë sektorin, dhe rrisin nivelin aktualisht të ulët të planifikimit strategjik.</p> <p>NP Rijeka përdor INTERGRAPH GeoMedia si sistemin kryesor të GIS. Njësitë e punës për furnizimin me ujë dhe ujërave të zeza përdorin sistemin e kontrollit drejtues (NUS por ata nuk janë të lidhur me njëri-tjetrin). Përveç kësaj, NUS ende nuk është lidhur me aplikimin GeoMedia GIS kështu që nuk ofron lehtësira për të shqyrtuar të dhënat hapësinore. Njësitë e punës për furnizimin me ujë kanë instaluar software Infor EAM për menaxhimin e asetëve në 2012 dhe prej atij viti ai rregullisht mbledh të dhëna të mirëmbajtjes. Njësia e punës për ujërat e zeza përdor software IKIS që kombinon ruajtjen e të dhënave origjinale mbi gjendjen e tubacioneve (imazhe 3d dhe video) me analizën sipas DËA M 149-3 (vlerësimi dhe gjendja e sistemit).</p>
Kosova	<p>Duke marrë parasysh madhësinë e ekonomisë dhe të kaluarën e trazuar, Kosova ka arritur përmirësime të kënaqshme në vitet e fundit. Ndërmarrjet më të vogla janë përfshirë në njësi më të mëdha rajonale dhe sistemet e informacionit janë futur në mënyrë sistematike. Në procesin e riorganizimit, ndërmarrjet më të vogla duhej të angazhohen për mbledhjen e të dhënave - inventarizimin dhe vlerësimin e asetëve, një bazë e mirë për zhvillimin e mëtejshëm. Regjistrat e asetëve dhe sistemet ERP janë funksionale (ERP në fillim të 2014), ndërsa GIS është planifikuar për operim vitin e ardhshëm. Sistemet e tjera janë të pranishme, si SCADA apo Pjesë dhe Materiale, integrimi i sistemeve duket të jetë adresuar siç duhet. Në të ardhmen do të aplikohen më shumë module të avancuara, të tilla si MS Access " Software i Menaxhimit të Aseteve" për të lehtësuar planifikimin dhe vendimmarrjen. Në përgjithësi, është një nga gjendjet më të mira të punës në rajon, një tregues potencialisht i rëndësishëm për zhvillimin e ardhshëm.</p>
Maqedonia	<p>Në Maqedoni, situata është më e mirë në ndërmarrjet më të mëdha, por të kufizuara në vizualizimin e të dhënave në GIS. Ka pasur përpjekje të kufizuara për të mbledhur të dhëna mbi gjendjen e asetëve dhe të performancës, si dhe SCADA dhe modelimi i rrjetit. Legjislati më i fundit ka të ngjarë të rritë mbledhjen e të dhënave në një afat më të</p>

Shteti	Sisteme të Informacionit
	gjatë, pasi kërkon që ndërmarrjet të regjistrojnë furnizimin me ujë dhe rrjetin e kanalizimeve dhe të paraqesin të dhënat në formatin GIS ndaj Autoritetit të Pasurive të Paluajtshme.
Mal i Zi	NP në Podgoricë kanë arritur të kapërcejnë nismat e mëparshme për të ndërtuar një sistem informativ nga lart dhe kuptuan se procesi duhet të marrë qasje nga lart-poshtë imponuar nga kërkesa të dhënave, integrimi dhe menaxhimi i përgjithshëm të procesit. Aktualisht, një integrim i GIS dhe të bazës së të dhënave qendrore të aseteve për të lehtësuar menaxhimin e aseteve. Ndërmarrjet zbatojnë një software për monitorimin e aseteve, dhe furnizojnë GIS me të dhëna për qëllime të mirëmbajtjes. Ndërmarrjet më të vogla me burime të krahaseshme, në faza të implementimit dhe nivele të ulëta të verifikimit të saktësisë të të dhënave të ndryshme.
Serbia	Një nga shembujt më të njohur i aplikimit të MA është Beogradi, ku ndërmarrja ka një Sistem të Menaxhimit të Aseteve. Ndërsa ndërmarrjet e tjera të anketuara në vend kanë sisteme të kufizuara të informacionit në dispozicion të tyre, kjo ndërmarrje ka ndërmarrë për të adresuar efencën operacionale dhe komerciale duke ndërtuar mbi ekspertizën e saj të brendshme, ndihmuar nga një burim i jashtëm financimit për të trajtuar çështjet e buxhetimit duke i penguar ata për të kryer më parë . Hapi i parë ishte krijimi i një regjistri vërtetuar të pasurisë - Rrjeti i sistemit të Menaxhimit të Aseteve, dhe pastaj sistemi i informacionit u modernizua me nën-sisteme të tjera të integruara që përfshinin menaxhimin e ciklit të jetës, analiza hidraulike, raportimin dhe planifikimin, etj.

Tabela 9: Sistemet e Informacionit

Në përgjithësi, duket se ka gjendje më të mirë të të dhënave të rrjetit të furnizimit me ujë sesa rrjetit të kanalizimeve. Gjithashtu, në aspektin e komunikimit, e-maili është më i përdorur, por ka dukuri të komunikimit me letra ose me gojë për qëllime të brendshme.

Përfundime dhe Puna në të Ardhmen

Është një përshtypje e përgjithshme se menaxhimi i aseteve po merr gjithnjë e më shumë vëmendje. Ndërmarrjet më të mëdha kanë futur më shumë teknologji të informacionit për të përballuar ndryshimin dhe ka shembuj ku kjo qasje është e përshtatshme me funksionalitetet dhe integrimin, si dhe e frytshme në lehtësimin e biznesit.

Megjithatë, nevojitet një veprim global për të zgjeruar shtrirjen e përfitimeve të biznesit të ujit pasi ndërmarrjet, veçanërisht ato të vogla, përballen me probleme në adoptimin e teknologjisë të plotë. Pasiguritë ndikojnë vendimet e sektorit, ndërsa ndërmarrjet janë nën presion për të ruajtur nivelet e shërbimit. Në kushtet e teknologjive të informacionit, ndërmarrjet duhet të ndihmohen për t'u bërë të vetëdijshme për qasjen e duhur ndaj teknologjisë së informacionit që mund të përdorin në mënyrë adekuate për:

- T'ju përgjigjur sfidave të gjithë organizatës (pëfshirë klientët, aksionerët, administratën dhe qytetarët);
- Të rritur aftësinë oë të pasur të dhëna të sakta për të përmirësuar aftësinë për biznes dhe lehtësuar vendimmarrjen;

- Të përmirësuar kënaqshmërinë e komunitetit dhe për tu pozicionuar më mirë për të ardhmen.

Në aspektin e aktiviteteve të veçanta të ardhshme, disa shqetësime të menaxhimit të asetëve do të duhet të adresohen. Aktualisht, përveç përjashtimeve të rralla, niveli universal i të kuptuarit të praktikave bashkëkohore të menaxhimit të asetëve lë shumë hapësirë për përmirësime.

Së pari, rritja e ndërgjegjësimit është e nevojshme, duke u përqëndruar në nivelin më të lartë që mund të çojë në vlerësimin e potencialit të menaxhimit të asetëve duke trajtuar çështjet ekzistuese të biznesit, duke përfshirë edhe duke njohur ndryshimin e nevojshëm në perceptimin e teknologjisë së informacionit.

Së dyti, aktivitetet duhet të përqendrohen në fitimin e momentit - përgatitjen e kuadrit të përgjithshëm të menaxhimit të asetëve dhe informacionit më konkret që do të jetë i përdorshëm dhe i dobishëm për shërbimet komunale. Pasi të pranohen aspekte të biznesit, mund të trajtohet teknologjia e informacionit. Duke pasur parasysh objektivat dhe vendosmërinë për të ofruar një produkt software të projektit, duhet të kryhet analiza sistematike, udhëhequr nga disa parime:

- Fokusimi në ofrimin e shërbimeve të përdorshëm IT, jo produkteve;
- Arritja e rezultateve të prekshme që gama e gjerë të shërbimeve të ujit mund të njohë si zgjidhje të problemit, si dhe potencialin për të mbështetur vendimet;
- Të sigurojë gatishmërinë dhe pjekuri të mjaftueshme të shërbimeve pjesëmarrëse dhe në veçanti menaxhimin e tyre, në mënyrë që sistemi me potencial të mos perceptohet si punë shtesë;
- Të adresojë çështje të përdorshmërisë me vendosjen e rasteve ku ekzistojnë të dhëna të sakta, në mënyrë që rezultatet të sistemit të jenë në përputhje dhe praktike;
- Integrimi i mundshëm i sistemit me sistemet ekzistuese të brendshme të ndërmarrjeve, me objekte të import / eksportit si minimum;
- Preferenca është me një zgjidhje ëeb, për shkak të mirëmbajtjes, mungesës së infrastrukturës lokale dhe disponueshmërisë së sistemit. Megjithatë, në varësi të fushës së të dhënave, kufizimet duhet të konsiderohet, të tilla si kërkesat kombëtare të pajtueshmërisë që mund të pengojnë të dhënat e magazinimit jashtë vendit. Fillimisht, këto çështje mund të kalojnë pa u vënë re, por mund të rrezikojnë qëndrueshmërinë.

Së fundi, mbështetja lokale dhe sistemi këshillimor duhet të krijohen përmes homologëve lokale të tilla si shoqatat përkatëse, të njësive administrative apo politike apo ndërmarrjeve kryesore për të siguruar qëndrueshmëri dhe pjekuri me të cilin sektori i furnizimit me ujë vazhdon të zhvillohet. Përveç një sistemi që do të sigurohet nga Projekti, ndërmarrjet duhet të inkurajohen dhe mbështeten për të miratuar, të vendosur teknologji gjithnjë e më të aksesueshme të informacionit për menaxhimin e pasurive.

5 ANALIZA GAP DHE PËRFUNDIM

Situata aktuale lidhur me menaxhimin e asetëve në komuna / ndërmarrje publike nuk mund të konsiderohet e kënaqshme. Është fakt se në këtë moment angazhimi për menaxhimin e asetëve është i pamjaftueshëm, çka ka sjell si pasojë që kryesisht investimet kryhen vetëm kur funksionaliteti i sistemit është i rrezikuar, kur sistemi nuk mund të sigurojë për nivelin e kërkuar ose minimal të shërbimit.

Meqë studim ka treguar mungesë të mirëkuptimit mes stafit të Bashkisë dhe të Ndërmarrjeve të Shërbimeve të asaj çfarë është menaxhimi i asetëve dhe çfarë lloj përfitimesh mund të sjellë për Komunitat / Ndërmarrjet, hapi i parë do të ishte trajnimii i stafit Komuna / Ndërmarrje mbi rëndësinë e menaxhimit të asetëve dhe praktikave më të mira. Futja e koncepteve të menaxhimit të asetëve në të gjitha nivelet e Ndërmarrjes është e nevojshme, nga menaxheri i lartë tek çdo punonjës. Personeli duhet të jetë i bindur se menaxhimi i asetëve është i rëndësishëm për përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të Ndërmarrjes. Kur menaxhimi i asetëve të miratohet si mënyrë e të bërit biznes, njohuritë dhe ekspertiza e çdo punonjësi është e rëndësishme për procesin dhe për zbatimin e tij të suksesshëm. Caktimi i vijave të qarta të përgjegjësisë për detyrat e menaxhimit të asetëve është shumë i rëndësishëm. Ndërmarrjet mund të përshtatin parimet e menaxhimit të asetëve dhe mjete për kontekstin e tyre organizativ. Komunitat dhe Ndërmarrjet publike duhet të nxisin trajnimin për programet përfshirë të gjithë, veçanërisht inxhinierët dhe operatorët. Vlerësimi i nevojave të forcave të punës duhet të kryhet për të identifikuar veprimet e nevojshme për të siguruar forcë të mjaftueshme. Vlerësimi duhet të përputhet me nevojat e përgjithshme për disponueshmërinë e burimeve në fushat e mëposhtme: numrat, aftësitë, kualifikimet, përvoja dhe performanca. Ky vlerësim do të tregojnë variacionet e nevojshme për burimet aktuale të disponueshme.

Anketa ka treguar se proceset e planifikimit në B / NP nuk janë të organizuara shumë mirë, ato janë kryesisht afatshkurtra dhe nuk ofrojnë një vizion të qartë të nevojave të ardhshme dhe arritjet e synimeve. Komunitat dhe Ndërmarrjet publike duhet të marrin parasysh zhvillimin e një plani strategjik afatgjatë për shërbimet komunale, bazuar në analizën e detajuar të gjendjes së sistemeve ekzistuese, nivelin e shërbimit që ajo ofron dhe kërkesës ardhshme dhe kërkesat e klientëve. Vetëm duke u bazuar në strategjinë afatgjatë dhe objektiva afatgjata, një plan efektiv i Menaxhimit të Asetëve mund të zhvillohet, i cili duhet të jetë i karakterit afatmesëm. Asetet duhet të menaxhohen, operohen dhe mirëmbahen duke marrë në konsideratë ciklin e tyre të jetës për të arritur nivelet e kërkuara të shërbimit në koston më të ulët. Kjo duhet të bëhet nga kombinimi i menaxhimit, organizimit, inxhinierisë dhe ekspertizës që vepron në B / NP. Teknikat MA të tilla si vlerësimi i gjendjes, vlerësimi i riskut, vlerësimin i pasurive dhe analizës kosto-përfitim duhet të futen gradualisht në aktivitetet e përditshme të Ndërmarrjeve Komunale.

Baza për aktivitetet e lartpërmendura është të kemi inventar të plotë të asetëve, i organizuar dhe që ofron mundësi për të analizuar të dhënat, të vlerësojë performancën dhe si pasojë të mbështesë vendimmarrjen. Anketa ka treguar se NP model kanë disa lloje të të dhënave që përmbajnë karakteristika themelore të asetëve, disa NP kanë të dhëna të asetëve në GIS, por besueshmëria e të dhënave është e diskutueshme. Bazat e të dhënave ekzistuese zakonisht paraqesin vetëm

inventarët, madje pa hierarkinë e pasurisë; ata nuk japin analizën e të dhënave dhe ka shumë pak gjasa që të jenë përdorur në çdo lloj procesit të vendim-marrjes për investimet e ardhshme.

Menaxhimi i suksesshëm i asetëve mundëson që ndërmarrjet publike të mbajtnë një nivel të dëshiruar të shërbimit me kosto-efektive. Në përgjithësi, praktika MA lejon menaxherët e shërbimeve që në mënyrë proaktive të rehabilitojnë ose të zëvendësojnë komponentet e sistemit në mënyrë të vazhdueshme dhe jo të presin për të riparuar defektet kur kjo është dukshëm më e shtrenjtë për operacionet e sistemit. Menaxhimi i duhur i asetëve kërkon burime të mëdha financiare të cilat nuk janë gjithmonë në dispozicion, pasi nevojat gjithmonë do të tejkalojnë burimet në dispozicion. Me kufizime të financimit është e rëndësishme të përcaktohen përparësitë e shpenzimeve për ndërhyrjet më kritike. Zgjedhja e llojit të ndërhyrjes duhet të përcaktohet në bazë të gjendjes dhe performancës së asetëve, ndërsa prioritetet dhe koha e ndërhyrjes të përcaktohet në bazë të vlerësimit të gjendjes kritike.

Këto janë të gjitha arsye të mira për të filluar menjëherë me zbatimin ose për të intensifikuar praktikat MAI në bashkitë / ndërmarrjet publike në rajon.