

Partneriteti Publik -PrivatSi Një Risi e Menaxhimit Publik

Një rast studimi për sektorin e ujit në Shqipëri

Evis Gjebrea, Doktorante
Fakulteti i Ekonomisë
Universiteti Europian i Tiranës
Bulevardi "Gjergj Fishta" (ish npv nr.2)
evigjebrea@uet.edu.al

Abstrakt

Partneriteti Publik-Privat (PPP) është mjaft i përhapur dhe ka rezultuar të jetë një nga instrumentat më përfituese si në vendet e zhvilluara ashtu dhe në vendet në zhvillim nisur nga kontributi që sjellin në zhvillimin ekonomik.PPP-të morën popullaritet në fillim të viteve 1980 kur ineficiencat e ndeshura nga institucionet publike çuan në krijimin e të ashtuquajturës Menaxhimi i Ri Publik (MPR) në Mbretërinë e Bashkuar (në kohën e Margaret Thatcher) dhe në vende të tjera Anglo-Saksone.Kjo nënkuptonte pakësimin e madhësisë së qeverisë dhe rritjen e rolit të sektorit privat në ofrimin e shërbimeve publike.

Qëllimi i këtij punimi është rishikimi i literaturës teorike dhe empirikeqë mbështesin partneritetin publik privatme një fokus të veçantë parashtrimin e debateve bashkëkohore në sektorin e ujit.Në ditët e sotme uji është një mall qësa vjen dhe po rrallohet. Në këtë kuadër menaxhimi i tij në mënyrë eficiente dhe të qëndrueshme është sfida me të cilat po ndeshen qeveritë e shumë vendeve.Partneriteti Publik Privat si një risi e menaxhimit publik po shihet si zgjidhja për shumë vende.Në Shqipëri rastet e PPP-ve në sektorin e ujit janë të pakta dhe jo gjithmonë kanë qënë të suksesshme. Kjo përveç të tjerave iatribuohet faktit që kompanitë e ujësjetllës kanalizimeve janë të vogla dhe në këtë kuadër investitorët privatë e shohin të vështirë arrijten e fitimeve.Rezultatet e këtij punimi synojnë të tregojnë zgjidhjet për Qeverinë Shqiptare me qëllim rritjen e pjesëmarrjes së sektorit privat në këtë sektor.

Fjalët Kyce: Partneritet Publik - Privat, Sektor i Ujit, Rrjete, Menaxhim i Ri Publik

1. Hyrje

Partneriteti Publik-Privat (PPP) ështëmjaft i përhapur dhe ka rezultuar të jetë një nga instrumentat më përfituese si nëvendet e zhvilluara ashtu dhe në vendet në zhvillim nisur nga kontributi që sjellin në zhvillimin ekonomik.PPP-të morën popullaritet në fillim të viteve 1980 kur ineficiencat e ndeshura nga institucionet publike çuan në krijimin e të ashtuquajturës Menaxhimi i Ri Publik (MPR) në Mbreterinë e Bashkuar (në kohën e Margaret Thatcher) dhe në vende të tjera Anglo-Saksone.

Në vitet 1950 dhe 1960 reformat e sektorit publik shiheshin nga dy këndveshtrime: së *pari*, shiheshin më shumë si çështje teknike ose ligjore sesa politike apo ekonomike dhe së *dyti*, shiheshin si çështje kombëtare apo sektoriale dhe nuk ishin bërë ende pjesë e debatit ndërkombëtar (Pollit and Bouckaert, 2011, f.5). Psh. Gjermania, Franca, Shtetet e Bashkuara të Amerikës i kryen reformat e tyre në bazë të rrethanave apo historisë së tyre. Për më tepër që këto vende kishin sisteme ligjore krejt të ndryshme dhe në këtë kuadër kishte pak vend për debat në nivel ndërkombëtar. Kështu në këtë periudhë nuk ekzistonin madje as institucionet ndërkombëtare që sot influencojnë reformat publike të tilla si Komiteti për Menaxhimin Publik të OECD-së, Rrjeti i Administratës Publike të Kombeve të Bashkuara etj.

Në të njëjtën kohë ajo që vihet re është se as në sferën akademike nuk ekzistonin grupe që të mund të bënin analiza krahasuese përse i përket reformave të sektorit publik. Kjo situatë ndryshoi në vitet 1970 dhe 1980 periudhë që u shoqërua me përparime në fushën e shkencës dhe teknologjisë dhe me krijimin e grupeve brenda Universiteteve që filluan të kryejnë studime mbi politika më racionale që do të thoshte riorganizim i pushtetit qendror (Pollit and Bouckaert, 2011,f.6). Kjo periudhë do të njihet si periudha e "Modernizimit të Qeverisë".

Qëllimi kryesor i kësaj periudhe të re ishte të përfshinte në sektorin publik principet e menaxhimit të sektorit privat duke i dhënë formë të re strukturës organizative, modernizuar shërbimet publike dhe përmirësuar menaxhimin e ndërmarrjeve publike. Për këtë qëllim, me kalimin e viteve shumë qeveri i kanë parë PPP-të si menyra alternative për menaxhimin e shërbimeve publike dhe financimin e tyre nëpërmjet projekteve komplekse infrastrukturore (Pollit and Bouckaert, 2011,f.6).

Një tjetër arsye që nxiti ndryshimin i referohet trazirave ekonomike globale në vitet 1970 dhe besimit që qeveritë janë të mbingarkuara dhe ishin kthyer në jo-eficiente (King, 1976; Held, 1984; O'Connor, 1973). Në këtë periudhë u bë e qartë dëshira që qeveritë të ktheheshin si bizneset duke patur parimet e tyre në mënyrë që të bëheshin më eficiente dhe praktikat burokratike të kishin si qëllim që t'u përgjigjeshin nevojave të qytetarëve (Boston et.al.,1996; Pollit,1990). Disa studjues theksuan se në vitet 1970 ka patur një perceptim se format tradicionale të hierarkisë së qeverisë janë plotësuar në mos zëvendësuar nga tregu dhe ose metodat e qeverisjes nëpërmjet rrjeteve (Jessop 1998, f. 32).

Në këtë kuadër shumë vende si Australia, Zelandë e Re, Suedia, Mbretëria e Bashkuar, Kanadaja, Holanda, dhe Shtetet e Bashkuara të gjitha filluan të ndërmarrin programe të mëdha të reformimit të qeverisë qendrore në vitet 1980. Kjo periudhë do të njihet si "Menaxhimi i Ri Publik", e cila përfshinte shumë reforma dhe që do të përhapeshin në shumë vende.

Një ndër manifestimet e paratë MPR-së ishin privatizimet e kryera në kohën e Margaret Thatcher, që konsistonte në shitjen e aseteve publike të sektori privat. Privatizimet nuk ishin karakteristikë vetëm e vendeve të zhvilluara, por edhe e vendeve në zhvillim. Konkretisht, pas viteve 1990 privatizimet u ndërmorrën në masë nga vendet tjera, vecanërisht nga ato vende që ishin në fazën e transformimit nga ekonomi të planifikuara në ato të tregut, kryesisht vendet e bllokut lindor si Hungaria, Rumania, Bullgaria, Çekia përfshirë dhe Shqipërinë.

2.Koncepti Teorik i PPP-ve

Partneriteti publik-privat është një bashkëpunim ndërmjet sektorit privat dhe atij publik për të ofruar shërbime dhe produkte nëpërmjet ndarjes së burimeve, risqeve dhe përgjegjësi. Këto lloje bashkëpunimesh realizohen për të investuar kryesisht në infrastrukturën publike që kërkon burime të mëdha financiare, ekspertizë të vecantë teknike, eksperiencë në ndërtimin dhe menaxhimin e objekteve infrastrukturore.

Ajo që njihet gjerësisht është se PPP-të kanë këto karakteristik kryesore:

- Partneritet, nënkupton përfshirjen e dy ose më tepër aktorëve ku të paktën njëri është nga sektori privat dhe tjetri nga sektori publik.

- Autonomi, do të thotë se secila nga palët është kryesore, gëzon të drejtën e negocimit në interes të tyre dhe është e pavarur nga palë të treta.
- Jetëgjatësi, do të thotë bashkëpunim afatgjatë dhe parametrat dhe termat negocohen.
- Dedikim dhe zotim do të thotë transferim të burimeve konkrete.
- Së fundi ndarje të përgjegjësisë do të thotë përcaktim të objektivave ekonomike, sociale etj, ndarje risku/detyrimesh, përfitime reciproke, në ofrimin e produktit final shërbime ose mallra publike me cilësi & fitimi.

Ekzistojnë disa përkufizime mbi PPP-të. Banka Botërore i përkufizon PPP-të si iniciativa të përbashkëta të sektorit publik në bashkëpunim me sektorin privat ku palët kontribuojnë me burime financiare, teknike dhe informacion. Po kështu studimet e bëra tregojnë se PPP-të shihen si një metodë për nxitjen e zhvillimit (Agere, 2000, p. 68). Yescombe (2011, f.3) përkufizon PPP-të si një kontratë afat-gjatë ndërmjet sektorit publik dhe atij privat ku palët përfshihen në projektimin, ndërtimin dhe administrimin e infrastrukturës publike. Paolo Urio (2010, f. 26) i përkufizon PPP-të si një marrëveshje të bërë ndërmjet sektorit privat dhe sektorit publik bazuar në një kontratë që mund të përmirësojë disa nga veprimtaritë bazike të tilla si: projektimi, ndërtimi, financimi dhe operimi.

Ndonëse ekzistojnë një sërë përkufizimesh të ndryshme për PPP-të, në thelb ato kanë elementë të përbashkëta që i karakterizojnë që përfshijnë kontratën ligjore ndërmjet palëve përfaqësuese të sektorit publik dhe atij privat ku palët marrin përsipër detyrime, kanë të drejta dhe bashkëpunojnë ndërmjet tyre për të ofruar shërbimet dhe mallrat e përcaktuara, si dhe kohëzgjatja e bashkëpunimit është afat-gjatë dhe palët ndajnë së bashku fondet financiare, kostot dhe risqet. Po kështu ekzistenca e këtyre përkufizimeve zbulon një fakt të rëndësishëm se PPP-të janë komplekse jo vetëm për shkak të elementëve karakterizues apo të përmbytjes së tyre, por edhe fushës ku ato aplikohen.

Kuptimi teorik i konceptit të PPP-ve mund t'i dedikohet teorisë së eficiencës -x e zhvilluar nga Leibenstein (1966, fq.392-415). Ideja e tij ishte që institucionet publike ose korporatat nuk mund të dështojnë për aq kohësa politikën monetare dhe ato financiare janë ekspansioniste për të kufizuar probabilitetin e tyre të dështimit. Sipas kësaj teorie ineficiencat në institucionet publike rezultojnë nga nderhyrjet jo të duhura të qeverisë dhe strukturat organizative të shtetit, të cilat janë tepër burokratike. Prandaj, sipas kësaj teorie PPP-të janë të nevojshme për të ulur burimet e eficiencës x (ineficienca) në organizatat publike dhe për t'i lejuar ato t'i përgjigjen forcave të tregut dhe për t'u bërë më konkurruese. Kjo shpjegon përse qeveritë në mënyrë të vazhdueshme i kanë parë PPP-të si alternativa ose mënyra plotësuese për të përmbushur nevojat e publikut dhe të investimeve. Këto ineficiencia në fakt çuan në futjen e Menaxhimit të Ri Publik në vitet 1980 në vendet Anglo Saksone, duke propozuar futjen e elementëve të sektorit privat në menaxhimin e institucioneve publike që kanë përgjegjësinë për të ofruar shërbime publike.

Sikurse u përmend më herët në këtë artikull deri në vitet 1970 roli i qeverisë ka qënë kryesori në zhvillimin ekonomik të një vendi. Teoria ekonomike që ka mbizotëruar pas luftës së II-te Botërore ka qënë ajo e John Maynard Keynes sipas të cilit me qëllim që të ndalohet depresioni apo kriza ekonomike është e nevojshme që Qeveria të stimulojë kërkesën nga ana e qytetarëve. Sipas Keynes bizneset, pra sektori privat nuk mund të marrin hua dhe të kryejnë aktivitetet e tyre për aq kohë sa nuk ka kërkesë nga konsumatorët. Kjo teori u hodh poshtë nga Milton Friedman, profesor, përfaqësuesi më tipik shkollës Ekonomike të Cikagos, i cili advokoi për nevojën e privatizimit në Shtetet e Bashkuara. I të njëjtit mendim ishte dhe Fredrick Von Hayek, i cili me librin e tij "Rruga drejt robërisë" dha argumentat e tij.

Argumentat kryesore që këta dy autorë mbronin ishin si më poshtë (Friedman, 1982, f.29):

1. Sistemet politike demokratike kanë tendencë të zmadhojnë qeverinë dhe të kenë buxhete të mëdha.
2. Rritja e shpenzimeve shkaktohet nga interesi vetjak i koalicioneve të votuesve, politikanëve dhe burokratëve.
3. Institucionet publike performojnë më dobët se ndërmarrjet private.

Strategjitë kryesore që do të bënin të mundur uljen e rolit të qeverisë dhe rritjen e rolit të sektorit privat përfshijnë: (i) privatizimin, (ii) transferimin e asetëve që do të thotë shitja apo dhënia me qira të tokës, infrastrukturës, (iii) kontraktimin ose partneritetin publik-privat dhe (iv) liberalizimin që do të thotë heqjen e monopoleve publike dhe lejimi i operatoreve privat për ta bërë më eficiente ofrimin e shërbimeve.

Idetë e Milton Friedman mbështeten sot gjerësisht dhe argumentat në mbështetje të tyre përbejnë dhe avantazhet që PPP-të ofrojnë. Konkretisht:

- Sektori privat ofron shërbime më eficiente, me cilësi më të mirë dhe novacion;
- Privatizimi sjell kursim të kostove për publikun dhe qeverinë. Kjo pasi barra fiskale e qeverisë do të zvogëlohet dhe si rrjedhim do të kishte më pak presion për taksapaguesit;
- Sektori privat duke patur si synim fitimin dhe duke qënë në funksion të përmbushjes së nevojave të konsumatorëve do të jetë në gjendje të kontrollojë më mirë kostot dhe i vëmendshëm ndaj konkurrencës.

Idetë e Milton Friedman mund të vihen në pikëpyetje rastet kur:

- Tendencat e sektorit privat për të siguruar fitime do të rëndonte mbi publikun dhe veçanërisht do të prekte shtresat e varfëra.
- Sektori privat mund të abuzojë me paga dhe shpërblime të larta për drejtuesit ekzekutivë duke sjellë pasojë mbi taksapaguesit.
- Ekziston rreziku i mungesës së transparencës dhe përgjegjshmërisë nga ana e sektorit privat.
- Politikën e privatizimit mund të sjellin pabarazi ndërmjet shtresave të pasura dhe atyre të varfëra.
- Privatizimi i sektorëve strategjikë mund të sjellë papunësi të lartë, paga të ulta dhe praktika abuzive të punës.

Teoritë e Milton Friedman dhe Fredrick Von Hayek rezultuan të ishin të suksesshme dhe baza e periudhës së re të Menaxhimit të Ri Publik (RF) nga vendet anglo-saksione kryesisht Mbretëria e Bashkuar dhe Shtetet e Bashkuara të Amerikës, të cilët vendosën në praktikë dhe ndoqën idetë e zhvilluara nga dy autorët e sipërpërmendur. Megjithatë zhvillimi i PPP-ve ka qënë mjaft dinamik dhe jo gjithmonë i suksesshëm në vendet që e kanë aplikuar. Në vende të tilla si Hungaria, Vendet Baltike, Bullgaria, Republika Çeke, Polonia, Rumania, Serbia, Sllovakia, Shqipëria masa dhe fusha e pjesëmarrjes së PPP-ve është e ndryshme. Për shembull, Hungaria ka raste të suksesshme të PPP-ve në rrugë, hekurudha, kanalizime, burgje etj. Ndërkohë, vendet Baltike janë shembuj të dështimeve të PPP-ve të tilla si Ura në Jug të Rigës, e cila shkaktoi një skandal për shkak të kostove të cilat u rriten (Bacheva et al, 2008, f.4).

Ka shumë faktorë që lidhen me suksesin apo dështimin, por ajo që mbetet për t'u theksuar është se globalizimi, avancimi i teknologjisë së informacionit, idetë e reja novatore kanë qënë sfida të reja përballë qeverive të vendeve të ndryshme dhe i kanë bërë qeveritë më të përgjegjshme përballë kërkesave në rritje nga ana e konsumatorëve.

2.2.1 Modeli i Menaxhimit të Ri Publik

Që në fillim të këtij punimi u prezantua sesi ka evoluar politika publike që nga vitet 1950 dhe deri më sot. Periudha që do të shënonte ndryshimin ishin pikërisht vitet 1980 me futjen e MPR-së. Në këtë seksion do të prezantohet më në detaje sesi ka evoluar ky proces deri në ditët e sotme dhe do të analizohet nëse ekzistojnë modele të tjera përveç MRP që justifikojnë pjesëmarrjen e sektorit privat. Rënia ekonomike globale në vitet 1980 i ndërgjegjësoi qeveritë se duhet të ishin eficiente dhe të përmirësonin cilësinë e shërbimeve. Në vitin 1990 reformat përsëri ndryshuan fokusin dhe në këtë dekadë flitej sesi mund të arrihej partneriteti, qeverisja, besimi dhe transparencja. Pra në këtë kuptim axhenda politike filloi të ndryshonte. Këto koncepte të reja nxirrnin në pah problemin e kordinimit që duhej të kishte midis institucioneve të ndryshme dhe në këtë drejtim koncepte të reja u shtuan si "Strategji", "Joining up", "Kordinimi ndërmjet shërbimeve". Një tjetër slogan që u shfaq ishte "e-government" për shkak të avancimeve të teknologjisë që do t'i lejonte qytetarët të përfitonin në mënyrë të shpejtë shërbimet dhe të pakësoheshin rregullat burokratike. Në këtë kuadër qeveritë kryen investime të mëdha në sistemet kompjuterike dhe në sistemet e komunikimit mbi bazë kompjuterike. Sigurisht që kjo solli përfitime, por në mjaft raste pati dhe dështime (Committee of Public Accounts, 2000; Dunleavy et al., 2006; OECD, 2005).

Shpeshherë shumë vende nuk dinin sesi t'i emërtonin ndryshimet e reformave. Disa e quanin MRP disa të tjerë globalizim. Gjithsesi në fund të viteve 1990 dhe fillim të viteve 2000 qeveritë filluan të humbasin besimin publik dhe qeveritë filluan të mendojnë sesi të informonin publikun në mënyrë sa më transparente (Pollit and Bouckaert, 2011, f.8). Kjo për shkak të rritjes së rrezikut nga terrorizmi, vështiresive për të përballuar sistemin e pensioneve, apo kujdesin shendetësor që shumë vende europiane filluan të përballojnë për shkak të plakjes së popullsisë. Në këtë mënyrë qeveritë filluan të bënin publike në mënyrë elektronike të gjithë legjislatonin. Nga ana tjetër globalizimi solli risi të tjera ku qeveritë tashmë kishin sfidat për të qënë të përgatitur të ishin pjesë e negocimeve me organizatat ndërkombëtare, të tilla si Bashkimi Europian, Kombet e Bashkuara, Banka Botërore, Banka Europiane për Rindërtim dhe Zhvillim etj. Në të njëjtën kohë, globalizimi solli edhe sfida të reja për qeveritë si rritja e decentralizimit të shërbimeve, apo rritja e rolit të shoqërisë civile, medias. Menaxhimi publik në këtë drejtim u bë boshti kryesor që do t'i jepte përgjigje këtyre sfidave (Pollit and Bouckaert, 2011, f.8).

Sipas Pollit and Bouckaert (2011) në një nivel më të zakonshëm, MRP përmblihte këto koncepte dhe praktika:

- Fokus më i madh te performanca veçanërisht nëpërmjet matjes së produkteve;
- Një qeveri më e vogël, e specializuar kundrejt njësive të mëdha dhe multi-funksionale;
- Injektivim në masë të madhe të mekanizmave të tregut duke përfshirë tenderimin konkurrues, dhe pagesën mbi bazë performance.

Pra ajo që konstatohet është se futja e Menaxhimit të Ri Publik nuk konsistonte thjesht në kopjimin e disa parimeve, teknikave dhe vlerave të biznesit, të cilat do të aplikoheshin nga institucionet publike, por sfidat qëndronin më gjerë. Kjo konsistonte në rradhë të parë në modernizimin e aparatit shtetëror në drejtim të personelit, në drejtim të rregullave dhe legjislatonit që do të duhej t'i përshtatej filozofisë së re që po fillonte të përqafohej nga qeveritë e shumë vendeve. Kjo pasi vetë procesi i MRP nuk konsistonte vetëm në lejimin e sektorit privat për ofrimin e shërbimeve, por sic u përmend më lart vëndet duhej të bënin pjesë të axhendave të tyre nocionet e reja që lindën si partneriteti, qeverisja, e-government, pra duheshin adoptuar reforma të reja të menaxhimit të tyre publik.

Me të drejtë mund të ngrihen disa pyetje në këtë drejtim:

1. A mund të zbatohet MRP me të njëjtin ritëm në të gjitha vëndet?
2. Po për vëndet në zhvillim në ç'mënyrë do të përgatitet terreni për të shkuar drejt MRP-së?
3. Ku do t'i gjenin vëndet në zhvillim mjetet financiare për t'u parapërgatitur për këtë proces duke patur parasysh sfidat e ndryshme që vetë procesi i tyre i zhvillimit ngrinte tashmë para Qeverisë?

Këtyre pyetjeve dhe të tjerave si këto që mund të lindin do të mundohemi t'ju përgjigjemi nëseksionet në vijim. Zbatimi i MRP-së ka qënë i ndryshëm në vënde të ndryshme. Osborne and Gaebler (1992) kanë qënë tepër entuziaste përse i përket adoptimit të principeve të biznesit nga Qeveria. Ndërkohë studiues të mëvonshëm si Pollit and Bouckaert kanë kritikuar entuziazmin e autorëve të mëparshëm duke u shprehur se fokusi te MRP ka qënë i papërshtatshëm. Në Gjermani elementet e MRP u adoptuan vetëm në nivelin e pushtetit vendor dhe pothuaj aspak në nivelin qendror (Bach et al., 2010; Jann et al., 2006; Wollmann, 2001). Po kështu në Belgjikë, MRP ka qënë mjaft e dobët (Brans and Hondegheem, 2005; Broucker et al., 2010; Pollit and Bouckaert, 2009). Kjo tregon se historitë e vendeve dhe karakteristikat e institucioneve kanë influencuar në shpejtësinë e adoptimit të MRP (Lynn, 2006). Ajo që vihet re është se vëndet që kanë adoptuar MRP janë kryesisht vëndet anglo saksionesi Australia, Zelanda e Re, SHBA dhe Anglia.

2.2.2 Modele të Tjera të Reformimit Publik

Në seksionin e mëparshëm pamë se MRP nuk u zbatua me të njëjtën shpejtësi në vënde të ndryshme. Për më tepër qëkoncepte të reja linden të tilla si partneriteti, qeverisja, e -government. Në këtë seksion do të analizohen modele të tjera dhe karakteristikat e tyre lidhur me ofrimin e shërbimeve publike dhe do të synohet të analizohet nëse ka ndërthurje me modelin e Menaxhimit të Ri Publik.

Qeveritë e vendeve të ndryshme kanë dhënë emertime të ndryshme modelesh (Pollit and Bouckaert, 2011, fq. 18) si psh. modeli i Zelandës së Re, modeli Kanadez La releve, modeli Belg Copernicus dhe modeli Gjerman "shteti i hollë". Sigurisht që do të ishte një punë mjaft e madhe që të hyje nëpër detaje të secilit model dhe nuk është ky qëllimi i trajtimit të këtij punimi, por ajo që është e rëndësishme është se modelet e këtyre vendeve tregojnë origjinalitetin apo unikalitetin e secilit sistem ekonomik. Ndërsa modeli i mirëqënies universale dhe sigurisë sociale përqëndrohet më shumë në shpenzimet publike, modeli anglo-sakson vendos më shumë theksin te zgjidhjet e tregut, shpenzime të ulta publike dhe qeveri e kufizuar.

Që nga viti 1990 një literaturë mjaft e gjerë u përhap mbi "rrjetet" (Pollit and Bouckaert, 2011, f.8). Teoria e rrjeteve lindi si domosdoshmeri në kushtet e rritjes së kompleksitetit të botës sonë moderne dhe si rezultat u rrit dhe ndërveprimi ndërmjet aktorëve të ndryshëm. Rrjetet besohet që kanë elemente që i bëjnë të jenë superiorë ndaj hierarkive dhe tregjeve. Në këtë mënyrë besohet se rrjetet janë një mënyrë alternative e Menaxhimit të Ri Publik, duke qënë se është një kombinim i hierarkive (udhëheqësit politikë dhe menaxherialë deklarojnë objektiva dhe strategjitë e tyre) dhe tregjeve (njësitë që kryejnë detyra të sektorit publik supozohet të jenë në konkurrencë me njëri tjetrin dhe stafi individual janë në konkurrencë).

Klijn (2008, fq. 505-25) teoricien i rrjeteve përmend konceptin "rrjetet e qeverisjes". Osborne (2010, p.9) gjithashtu sqaron se modeli i Qeverisjes së Re është e lidhur me teorinë e rrjeteve. Koncepti i qeverisjes paraqitet si një koncept më i gjerë se ai i qeverisë. Megjithatë nuk është një alternativë e qeverise sepse qeveria mbetet si një institucion më i rëndësishëm. Qeverisja e mirë përkufizohet të jetë drejtimi i shoqërisë nëpërmjet rrjeteve dhe partneriteteve ndërmjet qeverisë, korporatave të biznesit, dhe shoqatave të shoqërisë civile.

Një përkufizim i qeverisjes do të ishte i tillë: Qeverisja do të thotë një zhvendosje nga format hierarhike të organizimit dhe adoptimit të formave të rrjeteve. Do të thotë gjithashtu një rishikim të marrëdhënies ndërmjet shtetit dhe shoqërisë civile në një mënyrë më pjesëmarrëse. Sipas Pollit and Bouckaert (2011, f. 22) një pyetje që ngrihet është nëse rrjetet dhe qeverisja funksionojnë? Po sipas tyre është mjaft e vështirë t'i japësh përgjigje sepse në disa raste ka funksionuar mirë dhe në disa raste të tjera ka dështuar. Ashtu siç e tregojnë dhe rastet e studimit të shumë vendeve gjithçka varet nga konteksti i disa karakteristikave të vendit në të cilin aplikohen.

Tabela në vijim ndihmon për të përmbledhur atë c'ka u tha lidhur me modelet:

Modeli	Pretendimi kryesor	Mekanizmat matës
<i>Menaxhimi i Ri Publik</i>	Bën qeverinë më eficiente që i përgjigjet konsumatorëve duke futur elementë të biznesit/tregut	Indikatorët e performancës, targets, kontrata konkurruese,
<i>Shteti Neo Weberian</i>	Modernizimi i aparatit të shtetit tradicional në mënyrë që të bëhet më profesionale, më eficiente dhe më përgjigjëse ndaj nevojave të konsumatorëve. Metodat e biznesit mund të kenë një rol dytësor këtu dhe shteti mbetet një aktor i rëndësishëm me rregullat e veta, metodat dhe kulturën.	Autoriteti ushtrohet nëpërmjet një hierarkie të disiplinuar
<i>Rrjetet</i>	Ka si synim që të bëjë qeverinë më të informuar, me fleksibël duke punuar nëpërmjet rrjeteve vetë organizuese dhe më pak nëpërmjet hierarkive apo instrumentave të tregut.	Rrjetet e aktorëve të ndërvarur njëri me tjetrin
<i>Qeverisja</i>	Ta bëjë qeverinë më efektive dhe të legjitimuar duke përfshirë një rreth të gjerë aktorësh si në politikbërje ashtu dhe zbatim.	Krijimi i rrjeteve dhe partneriteteve ndërmjet aktorëve.

(Pollit and Bouckaert, 2011, f. 22)

Një koncept i rii njohur në literaturën e politikës publike është qeverisja meta (metagovernance) e rrjeteve. Sipas kësaj teorie qeveria ka të drejtën për të përcaktuar axhendën duke përcaktuar çështjet kryesore, përcaktojnë partnerët që duhet të përfshihen në vendimarrjen, alokojnë burimet përfshirë dhe informacionin për rrjetet dhe së fundi të përcaktojnë masën e pushtetit apo autoritetit që duhet të ndahet me aktorët pjesëmarrës dhe sesi do të menaxhohen marrëdhëniet në rrjet (Bell and Park, 2006, p.64). Që qeverisja nëpërmjet rrjeteve meta të jetë efektive është e nevojshme:

- Palët e përfshira në rrjet përfshirë qeverinë të veprojnë mbi bazën e përfitimeve reciproke;
- Është e nevojshme që të ekzistojnë procese transparente dhe formale në drejtim të kuptimit të qartë të roleve dhe përgjegjësisë dhe burimeve të informacionit;
- Është e nevojshme të nxitet përgjegjshmëria dhe legjitimiteti i marrëveshjeve të qeverisjes.

Modelet e prezantuara në këto dy seksione na tregojnë destinacionin që shumë vende duhet të arrijnë. Por si shkohet deri në këto destinacione? Për më tepër duke patur parasysh faktin se partneritetet publiko-private kërkojnë që vetë qeveritë të jenë të modernizuara, apo eficiente deri diku për të përballuar realitetin

e PPP-ve. Kjo është arsyeja përse shumë vende veçanërisht në vitet 1990 ndërmorrën reforma në shumë sektorë të vendit për të përballuar ofrimin e shërbimeve më cilësore, për të siguruar transparencë dhe ajo që është më e rëndësishmja dhe e lakuara "qeverisje të mirë". Mjaft reforma u ndërmorën në fushën e menaxhimit publik, në fushën e menaxhimit të personelit etj. Kjo i jep përgjigje pyetjes që ngritem se cili ishte terreni që vendet në zhvillim duhej të përgatisnin për të shkuar drejt modelit të Menaxhimit të Ri Publik. Në të njëjtën kohë, ndërmarrja e reformave të modernizimit të sektorit publik kërkonte fonde financiare apo asistencë teknike, e cila nuk mund të sigurohej nga qeveria e vetme. Kjo ishte arsyeja që institucionet ndërkombëtare si Banka Botërore u bënë pjesë e këtij procesi duke ndihmuar vendet në zhvillim me fonde financiare, por me kushtin që qeveritë e këtyre vendeve duhej të përmbushnin një sërë reformash që kërkoheshin.

Kur gjendemi përballë zgjedhjes se cilin model duhet të përdoret në kushtet e sotme është e vështirë të ndash njërin model nga tjetri. Kjo sepse të gjitha modelet e analizuar më sipër dhe të përmbledhura në tabelën nr.1 janë modele të cilat vende të ndryshme i kanë ndjekur. Ajo që është e rëndësishme është të theksohet fakti se Partneriteti Publik-Privat ashtu siç u përkufizua synon një bashkëpunim ndërmjet sektorit privat dhe publik për ofrimin e shërbimeve publike. Kjo do të thotë se PPP-të janë një mjet i modelit të Menaxhimit të Ri Publik, por ato përfshijnë një rreth të gjerë aktorësh të cilët ndërveprojnë mes tyre duke qënë pjesë e modelit të qeverisjes, kanë si filozofi atë të rrjeteve dhe kushtëzuan shumë vende për ndërmarrjen e reformave të modernizimit për të bërë të mundur zbatueshmërinë me sukses të tyre. Si konkluzion, në kushtet e decentralizimit kur mjaft shërbime ofrohen në nivel lokal, modeli i rrjeteve është më i përshtatshmi dhe që legjitimon PPP-të në sektorë të ndryshëm të ekonomisë.

3. Debatet bashkëkohore për përfshirjen e PPP-ve në Sektorin e Ujit

Në nivel botëror uji konsiderohet një burim qësor vjen dhe po rrallohet dhe janë disa faktorë që shkaktojnë këtë fenomen të tillë si: ngrohja globale, rritja e popullsisë që ushtron presion për më shumë ujë dhe ndryshimet demografike, që do të thotë zhvendosja e popullsisë nga zonat rurale drejt atyre urbane. Shqipëria në dallim me shumë vende të tjera në botë që ndeshen me sfidën e sigurimit të ujit është një vend mjaft i pasur me burime ujore, por sfida është shfrytëzimi me efikasitet të këtyre burimeve.

Është e njohur nga literatura se futja e konkurrencës në sektorin e ujit është më e vështirë se në sektorët e tjerë si gaz, energjia dhe telekomunikacioni, sepse karakteristikat teknike të sektorit të ujit ndryshojnë nga ato të sektorëve të tjerë dhe kosto e rrjetit privat përbën një pjesë të konsiderueshme të kostos totale të ujit, duke çuar në monopol të natyrshëm (Mergos, 2005. f.21). Konkretisht aktorët konkurrentë nuk mund të ndërtojnë aeroporte paralele apo sisteme të ujësjes kanalizimeve paralele në të njëjtin qytet (Urio, 2010, f.48)

Në të kaluarën uji trajtohej si një mall i lirë apo mall social. Por rritja e konkurrencës për këtë mall që po rrallohet ka çuar në debate mbi një këndvështrim të ri të menaxhimit të ujit. Biswas (2001) citon se " *po i vjen fundi ditës kur uji trajtohet si një mall i lirë, i cili sigurohet në mënyrë automatike nga Qeveria*". Në këtë drejtim më herët Ester and Feder (1996) arrijnë në konkluzionin se është i nevojshëm një rishqyrtim i metodave të përdorura për të menaxhuar dhe alokuar ujin sipas nevojave të konsumatorëve dhe sektorëve. Tortajada (2001. fq.1) analizon se në dekadat e ardhshme problemet e ujit do të rriten dhe do të bëhet e nevojshme analizimi i tij në ndërthurje me sektorë të tjerë siç janë bujqësia, shëndetësia, industria dhe mjedisi. Në këtë kuadër uji do të shihet në kuadrin e zhvillimit të shoqërisë duke patur si objektiva kryesore uljen e varfërisë, zhvillimin e qëndrueshëm dhe mbrojtjen e mjedisit.

Sipas OECD (2006) vështirësitë që sektori i ujësjellësit ka hasur në të kaluarën shërbejnë për të nxjerrë kompleksitetin e këtij sektori si në vijim:

- Kosto të larta fikse të shoqëruara me investime afat-gjata të pakthyeshme;
- Uji nuk është vetëm një nevojë bazike, por ka edhe eksternalite të tjera siç janë mjedisi, shëndeti dhe barazia gjinore;
- Uji menaxhohet në nivel vendor, si rrjedhim sektori privat ndeshet me risqe të nivelit vendor;
- Organizimi i sektorit është kompleks ku ka shumë aktorë dhe përgjegjësitë janë të fragmentuara përgjatë qeverisë.

Mergos (2005, f.21) analizoi pengesat e sektorit privat dhe arriti në konkluzionin se këto pengesa kanë të bëjnë me strukturat e reja rregulluese që duhet të ngrihen, rritjen e çmimeve dhe investimet që kërkohen. Sot për sot literatura njih atë që quhet menaxhimi i qëndrueshëm i ujit. Sipas Mergos për të arritur këtë qëndrueshmëri duhet të sigurohet qëndrueshmëria ekologjike, operacionale dhe financiare. Kjo pa dyshim që kërkon investime të mëdha në këtë sektor.

Nevoja për investime në sektorin e ujësjellësit ka lindur si nevojë nga objektivat e sfidës së mijëvjeçarit, Aksesit në furnizimin me ujë të popullatës është gjithashtu një tregues i monitoruar për t'u përmirësuar edhe në sfidat e mijëvjeçarit në kuadër të objektivit 7 "Sigurimi i qëndrueshmërisë së mjedisit (MDG Report, 2011, f.54)". Nevoja për investime në sektorin e ujit u theksua në vitin 2003 në panelin botëror për financimin e infrastrukturës së ujit ku Paneli i drejtuar nga Z. Michel Camdessus sinjalizoi se objektivat e sfidës së mijëvjeçarit nuk do të mund të arrihen nëse investimet vjetore në sistemin e ujit nuk dyfishohen duke filluar nga niveli i tyre në vitin 2003 (15 miliardë dollarë në 30 miliardë dollarë në vit) (Global Water Partnership, 2006, fq.5-15).

Rekomandimet e dhëna nga ky Panel i referoheshin kahut të ofertës. Më vonë lindi nevoja për të bërë rekomandime edhe në drejtim të kërkesës duke patur parasysh se në kuadër të decentralizimit uji menaxhohet në nivel vendor dhe lind nevoja për të punuar në drejtim të menaxhimit të ujit nga bashkitë apo mini bashkitë.

Rekomandimet që u dhanë në panelin botëror për financimin e sektorit të ujit kishin të bënin me këto çështje:

1. Kuptimit që menaxhimi i ujit është një çështje e pushtetit vendor.
2. Vendosja e tarifave të duhura të përballueshme edhe nga shtresat më të varfëra. Nëse investimet që jepen nuk janë tëgarantuara nga kthimi i tyre atëherë dyfishimi i këtyre fondeve do të ishte pa vlerë. Konsumatorët dhe taksapaguesit janë aktorët kryesorë që bëjnë të mundur kthimin e investimit, por a do të mund të garantohej kthimi i investimit në zonat shumë të varfëra? Ajo që lind si nevojë është ndërhyrja e qeverisë me subvencione për të ndihmuar shtresat e varfëra të paafta për të përballuar tarifat e reja të ujit. Interesi i donatorëve për të financuar këtë sektor rilindi nga pengesat që infrastruktura ujore i ka shkaktuar zhvillimit ekonomik dhe social.
3. Vendosja e partneritetit që të përfshijë të gjithë aktorët (qeverinë, pushtetin vendor, donatorët vendas dhe ndërkombëtare, komunitetin, OJQ).
4. Ngritja e kapaciteteve në nivel vendor për të menaxhuar ujin.

Po cila është situata e menaxhimit të ujit në Shqipëri?

Në Shqipëri ekzistojnë 58 kompani ujësjellësi dhe/ose kanalizimesh. Nga këto vetëm dy janë ndërmarrje publike në procesin e transformimit në shoqëri aksionere. Pushteti qëndror në kuadër të procesit të decentralizimit ka transferuar pronësinë dhe asetet të ndërmarrjet e ujësjellës kanalizimeve dhe ky transferim ka përfunduar në shumicën e kompanive ku njësitë e pushtetit vendor janë pronare të kompanive, ndërsa vetë kompanitë janë administratore të këtyre shërbimeve. Ndonëse rolet e menaxhimit janë të ndara shumë shpesh media apo edhe donatorë të ndryshëm nxjerrin në pah konfliktet mes niveleve të ndryshme të menaxhimit, të cilat konkretizohen në mosrënien dakord të çmimit të ujit dhe mosmiratimin e propozimeve nga Këshilli Bashkiak.

Përfshirja e PPP-ve në sektorin e ujësjellës kanalizimeve ka qënë e ulët dhe përvojat variojnë sipas zonës së ndërhyrjes. Donatori më kryesor në këtë sektor është Gjermania me 32.8% e ndjekur nga Italia 11.5%, BE-ja 10.6% dhe Banka Botërore 7.8% (Banka Botërore, 2011, f.24). Konkretisht shembulli i parë i përket koncesionit të Elbasanit që ju dha Berlinëasser International në vitin 2002 për ish Ndërmarrjen Shtetërore të Ujësjellës Kanalizimeve që i shërbente qytetit të Elbasanit. Ndonëse ky koncesion u dha për 30 vjet zgjati vetëm 5 vjet për shkak të dështimeve financiare me të cilat u përball koncesionari. Një tjetër rast i përfshirjes së PPP-ve i përket kontratës së menaxhimit me "Katër Bashkitë" Durrës, Fier, Lezhë, Sarandë, e cila u zbatua me mbështetjen financiare të Bankës Botërore. Kjo kontratë përfundoi në fund të gusht 2008 dhe mund të quhet si relativisht e suksesshme bazuar në treguesit e performances, të cilët u përmirësuan ndjeshëm. Shembull tjetër i PPP-ve në këtë sektor i përket kontratës së menaxhimit të Kavajës e cila ju dha KfW-së dhe kishte një afat 3-vjeçar. Kontrata përmirësoi funksionimin e ndërmarrjes së ujësjellësit, por nuk përmbushi objektivat e përcaktuara në kontratë (Ministria e Punëve Publike dhe Transportit, 2011, f.11).

Vështirësitë e përfshirjes së PPP-ve në këtë sektor kanë të bëjnë me faktin se kompanitë e ujësjellës kanalizimeve janë të vogla dhe fitimi i investitorëve është ulët për shkak të mos arritjes së ekonomive të shkallës. Sipas një studimi të Bankës Botërore (2009) rreth 80% e kompanive të ujësjellës kanalizimeve u shërbejnë qyteteteve më të vogla me më pak se 50,000 banorë, fakt ky që tregon se ka një mungesë të ekonomive të shkallës. Gjithashtu, ajo që vihet re është se gjatë 15 viteve të fundit ka migracion drejt zonave urbane duke sugjeruar se ekzistojnë mundësi për ekonomi të shkallës.

Në përputhje me Strategjinë Kombëtare Sektoriale të Shërbimeve të Furnizimit me Ujë dhe Kanalizimeve 2011-2017 Qeveria Shqiptare sheh me përparësi tërheqjen e investitorëve të huaj në sektorin e ujit dhe për këtë qëllim parashikon bashkimin e kompanive të ujësjellës dhe krijimin e disa rajoneve si një mënyrë për të thithur fondet e investitorëve. Argumenti kryesor për rajonizimin është arritja e ekonomive të shkallës dhetërheqja më paze investitorëve huaj në formën e partneritetit publik-privat. Banka Botërore me ndihmën e një firme konsulente të specializuar në këtë fushë ka ndërmarrë në vitin 2009 një studim fizibiliteti për kompani rajonale të sektorit të ujit dhe kanalizimeve në Shqipëri. Në këtë studim analizohen eksperiencat e suksesshme të vendeve të tjera që kanë adoptuar këtë skemë, por rezultatet e këtij studimi tregojnë se nuk ka një model universal për rajonizimin. Secili vend duhet të adoptojë një model që i përshtatet kushteve socialo-ekonomike, historike, gjeografike etj.

Në mbështetje të rekomandimeve të sipërpërmendura dhe atyre të bëra nga paneli botëror për financimin e sektorit të ujit kur analizohet rritja e përfshirjes së sektorit privat në Shqipëri çështjet që duhet të merren në konsideratë janë:

1. Duke qënë se uji është një çështje për t'u menaxhuar nga pushteti vendor çështja që ngrihet është sesa të gatshme janë pushtetet vendore për të ushtruar përgjegjësitë e deleguara nga pushteti qëndror për të menaxhuar ujin ose e thënë ndryshme, samirë të përcaktuara janë rolet dhe përgjegjësitë e pushtetit vendor. A ekzistojnë kapacitetet e duhura menaxheriale dhe financiare për të përballuar menaxhimin e integruar të ujit?
2. A do të jetë i vullnetshëm pushteti qëndror për të ndihmuar pushtetin vendor me ane të financimeve?
3. A është institucionirregullator i sektorit pavarur nga ndërhyrjet politike në drejtim të përcaktimit të çmimit?

Si përfundim, *rekomandohet* që studimet e thelluara në vazhdimësi lidhur me rajonizimin e kompanivetë ujësjellësitë përcaktojnë një model që i përshtatet kushteve socialo-ekonomike, historike, gjeografike të Shqipërisë, e cila të shërbejë si udhëzues për Qeverinë Shqiptare me qëllim përfshirjen e saj në politikën publike.

Bibliografia:

1. Bach, T and Jann, W. (2010). Animals in the Administrative Zoo: Organizational Change and Administrative Autonomy in Germany, *International Review of Administrative Sciences* 76:3, f.443-68
2. Bacheva F, Cisarova E, Eger A, Gallop P, Kalmar Z, Ponomareva V, Never Mind the Balance Sheet, 2008, f.4
3. Banka Botërore. (2011) Decentralizimi dhe Realizimi i Shërbimeve në Shqipëri: Qeverisja në Sektorin e Ujit, f. 24
http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Water_Albanian.pdf
4. Bartoli, A. (2008). "The Study of Public Management in France: La specificité du modèle français d'administration", f. 14-41
5. Bell, S. dhe Park, A. (2006). The Problematic Metagovernance of Networks: Water Reform in New South Wales. *Journal of Public Policy*, Vol. 26, pp. 63-83
6. Brans, M. dhe Hondeghem, A. (2005). "Competency Framework in Belgian Governments: Causes, Construction and Content", *Public Administration*, 83: 4, f. 823-37
7. Broucker, B., Depre, R., dhe Hondeghem, A. (2010). "Les propositions de réforme", *La Revue Nouvelle* 65:1, f. 31-9
8. Campbell, G. (2001). "Public Private Partnership – A developing Market?", Melbourne, Unpublished.
9. Commission on UK Public Private Partnership. (2001). "Building Better Partnership: The final report from the Commission on Public Private Partnership, Summary", *IPPR: London*
10. Committee of Public Accountants. (2000). "Improving the Delivery of Government IT projects, 1st report Session 1999-2000", *London*, House of Commons
11. Cuttaree, V. dhe Perrot C, M. (2011). "Public Private Partnership in Europe and Central Asia:", Banka Botërore, p. 5
12. Dunleavy et al., (2006a) Digital Era Governance: IT Corporations, the State and E-government, Oxford, *Oxford University Press*
13. Friedman, M. dhe Rose D. (1982). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, f.29
14. Global Water Partnership. (2006) Task Force on Financing Water for All: Enhancing access to finance for local governments financing water for agriculture, fq. 5-15

http://www.financingwaterforall.org/fileadmin/Financing_water_for_all/Reports/Financing_FinalText_Cover.pdf

15. Held, D. (1984). "Power and Legitimacy in Contemporary Britain", f. 299-369 in G. McLennan, D. dhe S. Hall (eds.) *State and Society in Contemporary Britain: A Critical Introduction*, Cambridge, Polity.
16. Hodge, G. dhe Carsten, G. (2005). "The challenge of public private partnerships: learning from international experience", *Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham*, f. 2.
17. Jann, W., Rober, M., dhe Wollman, H. (2006). *Public Management : Grundlagen, Wirkungen und Kritik*, Berlin, Edition Sigma
18. Khanom, Nifula Akhter (2010). "Conceptual Issues in Defining Public Private Partnership", *International Review of Business Research Papers*, Vol 6, Number 2, f. 150-163
19. King, A. (1976) *Why is Britain Becoming Harder to Govern?* London, BBC
20. Klijn, E-H. (2008). "Governance and Governance Networks in Europe: an Assessment of Ten Years of Research on the Theme", *Public Management Review*, 10:4, f. 505-25
21. Leibenstein, H. (June 1966) "Allocative Efficiency vs. 'X-Efficiency'," *American Economic Review*, Vol.56, No. 3, f. 392-415
<http://msuweb.montclair.edu/~lebelp/leibensteinxeffaer1966.pdf>
22. Lynn, L. Jnr. (2006). *Public Management: Old and New*, New York and London, Routledge/Taylor and Francis
23. Mergos, G. (2005). Private participation in the water sector: recent trends and issues. *European Water* 9/10: 59-75, 21
24. Millennium Development Goals Report 2011, p.54
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/MDG_Report_2011_EN.pdf
25. Ministria e Punëve Publike dhe Transportit. Strategjia kombëtare sektoriale e shërbimeve të furnizimit me ujë dhe kanalizimeve 2011-2017, fq. 11
http://www.erru.al/doc/Strategjia_Kombetare_sektoriale_e_sherbimeve_te_furnizimit_me_uje_dhe_kanalizime_2011_-_2017.pdf
26. *OECD (2005a). Modernising Government, the way forward, Paris, OECD*
27. Ongaro, E. (2004). "Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain, Cheltenham and Northampton, Mass, Edward Elgar.
28. O'Connor, J. (1973) *The Fiscal Crisis of the State*, New York, St. Martin Press
29. Osborne, D. dhe Gaebler, T. (1992). *Riinventing Government : How the Enterprenerial spirit is transforming the public sector*, Reading Mass, Adison Wesley
30. Osborne, S. (ed.) (2010) *The New Public Governance Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London and New York, Routledge/Taylor and Francis, f.9
31. Pollit, C. dhe Bouckaert, G. (1990). Performance Indicators: Root and Branch, fq. 167- 78 in M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds.) *Output and Performance Measurement in Government: the State of the Art*, London, Jessica Kingsley
32. Pollit, C. dhe Bouckaert, G. (2011). "Public Management Reform: a comparative analysis, governance and the neo-weberian state", *Oxford University Press, Oxford*, fq.5- 24.
33. Pollit, C. dhe Bouckaert, G. (2009). *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Cheltenham, Edward Elgar
34. Tortajada, C. (2001). *Integrated River Basin Management*, f.1
35. Urio, P. (2010). "Public Private Parnterships: Success and Failure Factors For In-Transitiona Countries", *University Press of America, Maryland*, fq. 26, 48

36. Veggeland, N. (2007) *Paths of Public Innovation in the Global Age: Lessons from Scandinavia*, Cheltenham and Northampton, Mass., Edward Elgar
37. Yescombe, E.R. (2011). "Public Private Partnership: principles of policy and finance", *Elsevier Ltd, London, fq. 1- 4, 15-28*.
38. Wollmann, H. (2001). "*Germany's Trajectory of Public Sector Modernization: Continuities and Discontinuities*", *Policy and Politics*, 29:2 pp.151-69
39. World Bank (2009). *Feasibility Study of Regional Utilities in the Water and Wastewater Sector of Albania*, fq. 16-21