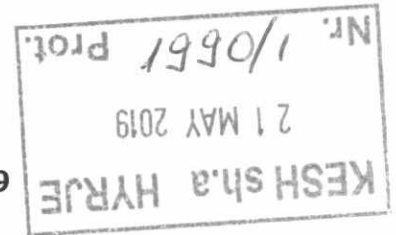


Nr. 14/1 Prot
Lutemi referoni këtë numër në përgjigje

Tiranë, më 20/05 / 2019

VENDIM

Nr. 06 , Datë 24/04 / 2019



PËR

PËR MIRATIMIN E STRATEGJISË SË SHOQËRISË KESH SH.A.

Në mbështetje të parashikimeve të nenit 154 dhe 167, Ligji Nr.9901, datë 14.04.2008 "Për tregtarët dhe shoqëritë tregtare", i ndryshuar, nenit 10 të Statutit të shoqërisë KESH sh.a., bazuar në propozimet e Administratorit të KESH sh.a., Këshilli Mbikqyrës në mbledhjen e tij të datës 24/04/2019,

VENDOSI:

1. Miratimin e Strategjisë së shoqërisë KESH sh.a., sipas aneksit bashkëlidhur këtij vendimi.
2. Strategjia e shoqërisë, së bashku me relacioni shpjegues, t'i përcillen për miratim përfundimtar Asamblesë së Aksionerëve.
3. Ngarkohet Administratori i KESH sh.a., për zbatimin e këtij vendimi.

Ky vendim hyn në fuqi menjëherë.

KRYETAR I KËSHILLIT MBIKQYRËS

Evis MAMAJ

Kryetar

Gjergji SIMAKU

Zv/Kryetar

Albana SHKURTA

Anëtare

Luigj PJETRI

Anëtar

Sindi DUSHKU

Anëtare

3 H) PARTNERS

kesh 
Energji e pastër që nuk shteron!


European Bank
for Reconstruction and Development

Rekomandime strategjike

Rezultatet e Strategjisë në Veprim (SIA),
zhvilluar me ekipin e menaxhimit

Ky Projekt financohet nga



Tirane, 12 Qershor 2018

Efektet e SIA tek zhvillimi I strategjisë

Hendek midis nivelit të ambicies dhe rezultateve të deritanishme në KESH

- Për të ndarë dhe kuptuar të ardhmen, hapi i parë është përcaktimi i Vizionit dhe I Misionit të cilët do të mbështesin zhvillimin e Strategjisë dhe do të jenë në përputhje me Vizionin Afatgjatë për Energjinë në Shqipëri.
- Vizioni dhe Misioni janë ndarë në një sërë "masash të nevojshme për sukses" dhe qëllimesh strategjike.
- **Punë në grup** që do të synojë përpilimin e masave për të mbyllur hendekun ndërmjet rezultateve financiare të deritanishme dhe Nivelit të Ambicies.

Sfidat kryesore duke analizë e ndryshimeve "mjedisore"

- Lehtësim I punëve në grup për të analizuar situatën e brendshme dhe mjedisin e jashtëm dhe për të identifikuar boshllëqet midis situatës aktuale, praktikave më të mira dhe asaj që nevojitet për të arritur nivelin e ambicies.
- Analizë e gjetjeve sa I përket analizës së situatës së brendshme dhe mjedisit konkurrues të jashtëm (SWOT & TOWS).
- **Sfidat strategjike** që duhet të adresohen për të mbyllur hendekun ndërmjet situatës aktuale dhe ambicies (nëntë sfida kryesore).

Betejat për tu fituar

- Për të arritur Nivelin e Ambicies dhe për të forcuar avantazhin e saj konkurrues, ekipi i Menaxhimit identifikoi nëntë beteja për tu fituar.
- Punë në grup për të detajuar secilën nga betejat e identifikuara.

Iniciativa strategjike për tu ndërmarrë në mënyrë që të fitohen betejat "Must-ëin"

- **Aktivitet në grup** për të vlerësuar iniciativat e tanishme në tre horizonte.
- Aplikimi I një game teknikash për zberthimin e **sfidave kryesore të secilës beteje** për tu fituar në një plan gjithëpërfshirës dhe koherent për ndryshim (identifikimi i pesë iniciativave strategjike).

Misioni dhe Vizioni I KESH sh.a.

Vizioni

Të bëhemi një lojtar kyç në tregun rajonal të energjisë duke **diversifikuar** kombinimin e burimeve tona të energjisë së rinovueshme dhe **duke ofruar produkte dhe shërbime të reja.**

Misioni

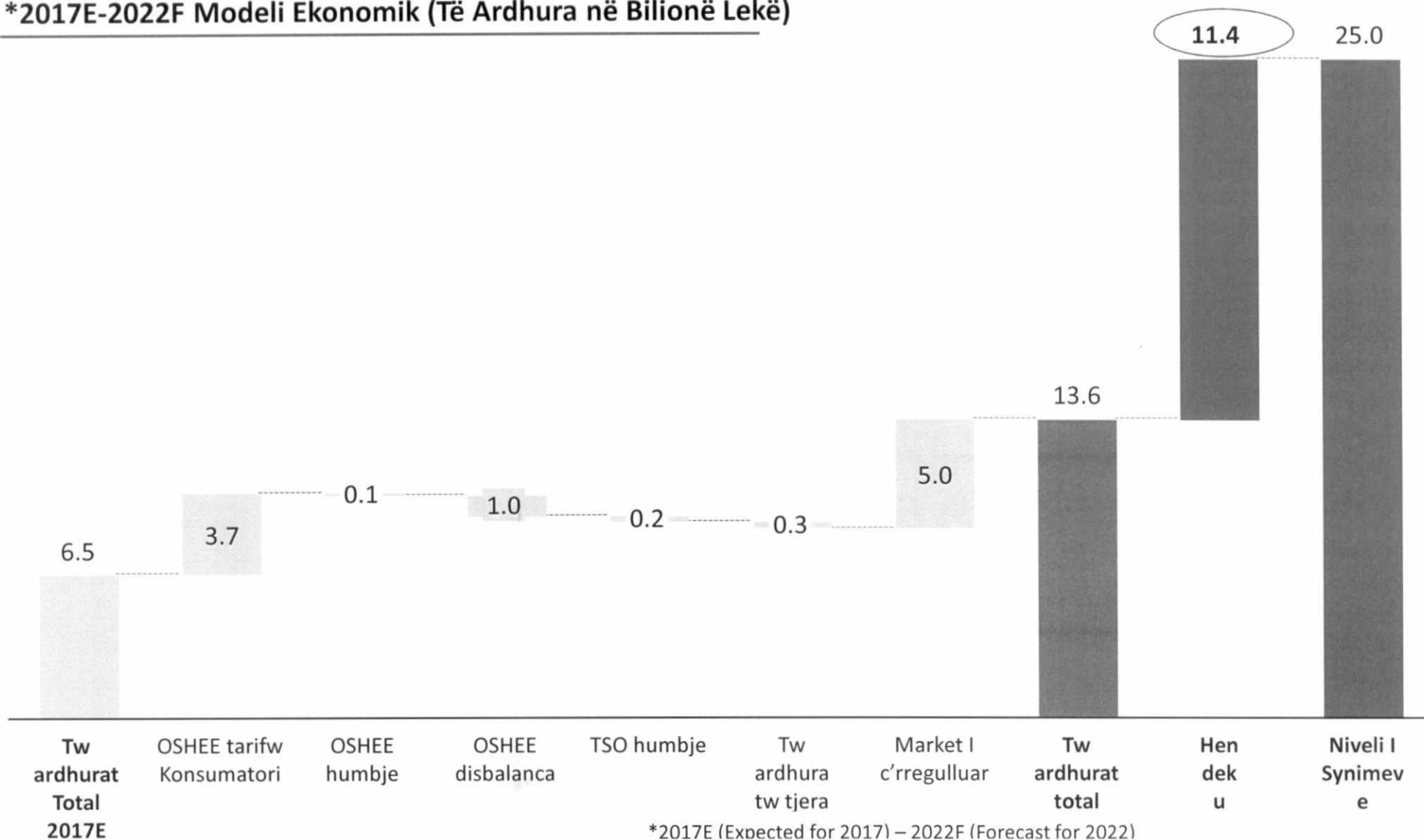
Të përmbushet kërkesa e brendshme për energji elektrike me kosto të përballueshme dhe konkurruese dhe të **diversifikojme më tej aktivitetet tona.**

Misioni dhe Niveli i Ambicies transformuar në KPI të matshme

Vizioni/Misioni	Matjet e Suksesit	Tani	Synimi
Vizioni Të bëhemi një lojtar kyc në tregun rajonal të energjise duke diversifikuar kombinimin tonë të burimeve të rinovueshme dhe duke ofruar produkte dhe shërbime të reja.	Të Ardhura Total	6 bln lekë	25 bln lekë
	Pjesa e Tregut (gjenerimi)	71%	80%
	Pjesa e Tregut në tregtim	3% - 5%	10% - 20%
	Pjesa e Tregut në Furnizim	0%	20% - 25%
	Pjesa e tregut në shërbimet ndihmëse dhe balancuese, Kosovë.	0%	50% - 70%
	Numri I furnizuesve (shërndarësit)	0	>50
	Numri I konsumatorëve	1	>30
	Kapacitet I instaluar gjenerimi– solar	0 MW	80 MW
	Kapacitet I instaluar gjenerimi– erë	0 MW	100 MW
	Kapacitet I instaluar gjenerimi– hidro (run-of-the-river)	0 MW	50 MW
	Kapacitet I instaluar – rezervë energjitike , HEC	1350 MW	1550 MW
	Numri I produkteve dhe shërbimeve	1 produkt - 1 shërbim	>10 produkte dhe shërbime
% të ardhura nga shërbime suplementare (psh: konsulenca)	0%	20%	
Misioni Të përmbushë kërkesën e brendshme për energji me kosto të përballueshme dhe konkurrese dhe diversifikojmë më tej aktivitetet tona.	Volumi sipas Detyrimit të Shërbimit Publik	4.2 TWh	0 – 2.5 TWh
	Kostoja e prodhimit/kWh	5.1 lekë/kWh	<5.1 lekë/kWh
	Volumi I tregtuar në Bursë	0.8 TWh	4 – 7 TWh

Hendek I dukshëm ndërmjet rezultateve të deritanishme dhe Nivelit të Ambicies

*2017E-2022F Modeli Ekonomik (Të Ardhura në Bilionë Lekë)



*2017E (Expected for 2017) – 2022F (Forecast for 2022)

** Deregulated market includes exports and Economic Optimization activities

Vlerësim i iniciativave të deritanishme në të tre horizontet tregon ekzistencën e një hendeku inovacioni...

Uncertainty &
Time to Scale

Horizon 3

Create viable options for further growth : Initiatives for the longer term in 3+ years (but already initiated today)

Investime në Automatizimin e Procesit të Gjenerimit të Energjisë

Projekte të Reja (studim për potencialin e paneleve fotovoltaike etj)

Vetëm 2 iniciativa

Horizon 2

Build up and scale up emerging businesses: initiatives bearing fruits between about 18 months to 3 years

Punësim i inxhinierëve dhe ekspertëve të rinj (tregtim, programim, etj.)

Projekti i Sigurisë së Digave

Investime të tjera (psh: ndërtimi i dy portave të reja të shkarkimit)

Vetëm 3 iniciativa

Horizon 1

Extend and defend the profitability of the core business: initiatives bearing fruits within 18 months

Projekte për rritjen e parametrave të sigurisë së digave, me qëllim uljen e riskut nga katastrofat

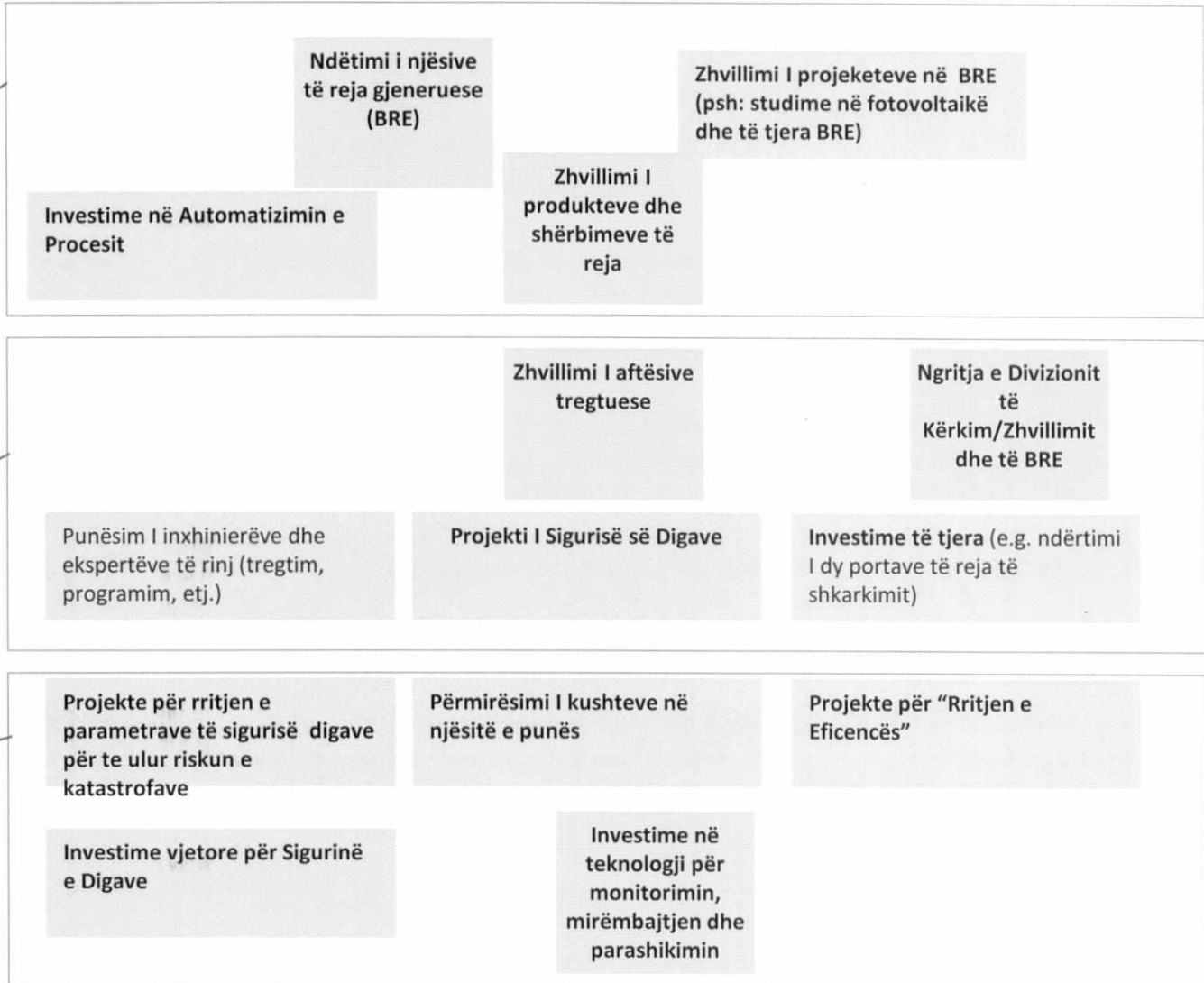
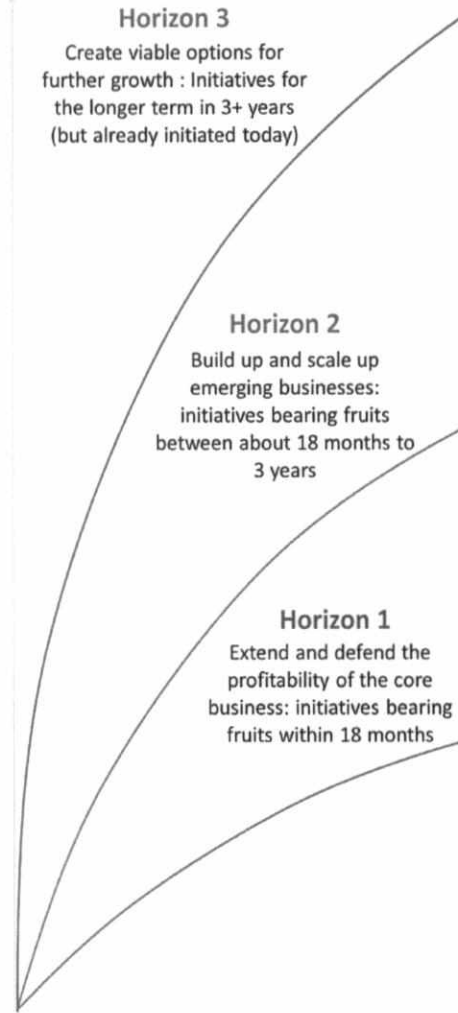
Përmirësimi i kushteve të punës në njësitë prodhuese

Projekte për "Rritjen e Eficencës"

Investime vjetore për Sigurinë e Digave

Ekipi Drejtues propozon mbylljen e këtij hendeku ndërmjet 5 iniciativave kryesore

Uncertainty & Time to Scale



Analizë risqesh dhe potencialesh

Risqet e Jashtme

- 1 Asnjë diversifikim i portofolit të klientëve
- 2 Dështimi për të patur sukses në tregjet e huaja
- 3 Lulahshmeria ne cmimet e tregut dhe risqet nga valuta e huaj
- 4 DSHP mbetet I njejte (volumet, cmimet)
- 5 Rënia e të ardhurave për shkak të ndryshimeve klimatike
- 6 Furnizuesit nuk janë të bindur për besueshmërinë e KESH-it
- 7 KESH nuk njihet si Këshilltari më i mirë nga konsumatorët kryesorë

Risqet e Brendshme

- 1 Mungesë Kapacitetesh
- 2 Dështimi për të marrë licencën e furnizimit
- 3 Divizioni I Tregtimit nuk është I përgatitur për të tregtuar energji në Bursë
- 4 Konkurrencë e lartë në ankandet e energjisë për projektet e ER
- 5 Aksidentet dhe shkatërrimet e makinerive

Zgjidhjet Potenciale

- Zhvillo shërbime të reja, shërbejini segmenteve të reja
- Studim I thellë se si funksionon tregu I huaj
- Presion ndaj ERE-s nga aksioneret dhe “hedging”
- Përforcimi i Menaxhimit Rregullator
- Investme në sistemet hidro-meteorologjike
- Ndeërtimi dhe nisja e një strategjie efektive negociuese
- Kthimi në lojtar të parë lojtar të para përpara se të ndodhë lëvizja e konsumatorit (2019)

Zgjidhjet Potenciale

- Ndërtimi I aseteve të reja gjeneruese për të rritur kapacitetet
- Mbështetja e aksionerëve & menaxhimi i riskut
- Regjistrimi në APX dhe PX të tjera, trajnim, ndërtim platforme
- Negociata me qeverinë për të aprovuar investimet e duhura
- Mirëmbajtje Periodike & Përmirësim I Sistemit

Sfidat kryesore të identifikuara nga Ekipi I Menaxhimit

- 1** Si mund të rrisim menaxhimin rregullator për të parashikuar hapjen e tregut, reduktojmë varësinë politike dhe ndreqim varësinë nga një klient I vetëm (reduktojmë paaftësinë paguese të OSHEE-së)?
- 2** Si mund të maksimizojmë fuqinë tonë negociuese me qeverinë për të ndërtuar BRE?
- 3** Si mund të maksimizojmë aktivitetet tregtare brenda politikës së re të DSHP, duke reduktuar efektin e paqëndrueshmërisë së çmimeve të tregut?
- 4** Si mund ta riorganizojmë shfrytëzimin e Kaskadës dhe veprimtaritë tregtuese për menaxhimin e riskut klimatik dhe hidrik?
- 5** Si të prezantohen aktivitetet e Kërkim-Zhvillimit?
- 6** Si ti motivojmë punonjësit të qëndrojnë në kompani dhe si të tërheqim ekspertë të kualifikuar?
- 7** Si të anashkalojme mungesën e licencës së furnizimit nga PX dhe marrëveshjen me Kosovën?
- 8** Si mund të përmirësojmë operimin e kaskadës për ti ofruar shërbime ndihmëse Kosovës?
- 9** Si mund të përmirësojmë performancën financiare dhe disiplinimin e pagesave nëpërmjet marrëveshjeve të reja me OSHEE-në?

Betejat për tu fituar

- 1 Krijimi I një divizioni të ri për Burimet e Rinovueshme të Energjisë
- 2 Reduktimi I Detyrimit të Shërbimit Publik (DSHP)
- 3 Krijimi I Ekipit të Menaxhimit Rregullator
- 4 Pozicionim kyc në PX dhe në Kosovë
- 5 Rritja e motivimit të punonjësve (p.sh. trajnime, paga etj)
- 6 Krijimi I një ekipi të kualifikuar për Kërkim & Zhvillim
- 7 Lidhja e një marrëveshjeje të re financiare me OSHEE-në
- 8 Rritja e kontrollit të nivelit të ujit në basen dhe rritja e saktësisë së parashikimit të rreshjeve

Betejat për tu fituar dhe sfidat e secilës

Must-ëin-Battles / Sfidat Kryesore	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Krijimi I një Divizioni të ri për BRE-t		●	●		●				
2 Reduktimi I Detyrimit të Shërbimit Publik (DSHP)			●			●			●
3 Krijimi I Ekipit të Menaxhimit Rregullator	●		●						●
4 Poczion kyc në PX dhe në Kosovë	●	●	●				●		●
5 Rritja e motivimit të punonjësve (p.sh. trajnimie, paga eti)	●				●	●			
6 Krijimi I një ekipi të kualifikuar për Kërkim & Zhvillim		●			●				
7 Marrëveshje e re financiare me OSHEE	●	●							●
8 Rritja e kontrollit të nivelit të ujit në basen dhe rritja e saktësisë së parashikimit të rreshjeve				●				●	

Përputhshmëria e sfidave kyc me iniciativat e ndërmarra

Betejat për tu fituar / Iniciativat	Ndërtimi I njësive të reja gjeneruese (BRE)	Zhvillimi I produkteve dhe shërbimeve të reja	Zhvillimi I aftësive tregtuese	Ngritja e Divizionit të Kërkim/Zhvillimit dhe të BRE	Investime në teknologji për monitorimin, mirëmbajtjen dhe parashikimin
1 Krijimi I një Divizioni të ri për BRE-te	●	●		●	
2 Reduktimi I Detyrimit të Shërbimit Publik (DSHP)					
3 Krijimi I Ekipit të Menaxhimit Rregullator					
4 Pozicion kyc në PX dhe në Kosovë		●	●		
5 Rritja e motivimit të punonjësve (p.sh. Trajnime, pagat eti)					
6 Krijimi I një ekipi të kualifikuar Kërkimi & Zhvillimi	●	●		●	
7 Marrëveshje e re financiare me OSHEE					
8 Rritja e kontrollit të nivelit të ujit në basen dhe rritja e saktësisë së parashikimit të rreshjeve					●

Secila betejë për tu fituar shoqërohet nga një strukturë e qartë me KPI dhe KCI

Betejat për tu fituar	KPI	KCI
1 Krijimi I një divizioni të ri për BRE-të	<ul style="list-style-type: none"> • Numri i mundësive të identifikuara (projekteve) • Kapacitet I Instaluar në BRE (diell, erë, hidro) 	<ul style="list-style-type: none"> • # i partneriteteve me qendrat dhe institucionet kërkimore • # i njerezve të punësuar me eksperiencë në BRE
2 Reduktimi I Detyrimit të Shërbimit Publik (DSHP)	<ul style="list-style-type: none"> • Të ardhura nga energjia shitur OSHEE-së sipas DSHP-së • Volume me burim tjetër 	
3 Krijimi I Ekipit të Menaxhimit Rregullator	# e ndërveprimeve me rregullatorin dhe tema të diskutuara	# e stafit brenda Menaxhimit Rregullator
4 Pozicion kyc në PX dhe në Kosovë	<ul style="list-style-type: none"> • Total I të Ardhurave • Volume të tregtuara në Bursë 	
5 Rritja e motivimit të punonjësve (p.sh. Trajnime, paga etj)	<ul style="list-style-type: none"> • Shpenzimet për përfitimet e punonjësve (p.sh. pagat, përfitimet e tjera) • Indeksi i kënaqshmërisë 	<ul style="list-style-type: none"> • # I trajnimeve të ofruara për punonjësit • Niveli I qarkullimit të punonjësve(%) • # I punesimeve te reja
6 Krijimi I një ekipi të kualifikuar Kërkimi & Zhvillimi	<ul style="list-style-type: none"> • Numri i produkteve dhe shërbimeve të reja • Të ardhura nga produkte të reja dhe shërbimet 	# I studimeve kërkimore, zhvillimit të projekteve të reja
7 Marreveshje e re financiare me OSHEE	<ul style="list-style-type: none"> • Të arkëtueshmet dhe vëllimet financiare nga OSHEE 	
8 Rritja e kontrollit të nivelit të ujit në basen dhe rritja e saktësisë së parashikimit të rreshjeve	<ul style="list-style-type: none"> • Besueshmëria e parashikimit (saktësia) • Reduktim I kostos nga parashikimi 	Trajnim i stafit në praktikat më të mira ndërkombëtare në lidhje me sistemet e parashikimit dhe të kontrollit

Hapa të Mëtejshëm

- 1 Mbështetja nga Këshilli mbikëqyrës për sfidat kryesore të identifikuara
- 2 Diskutim dhe miratim i nismave strategjike prioritare të propozuara dhe të lidhura me KPI & KCI
- 3 Zhvillim i variantit përfundimtar të Planit 5 vjeçar të Biznesit
- 4 Raportim mujor mbi zhvillimet lidhur me KPI-të e paracaktuara
- 5 Lancim operativ I iniciativave

KPI-të e përcaktuara për veprimet afat shkurtra të KESH



Ky projekt është financuar
nga



Veprimet e përcaktuara	1. Projektet për zhvillimin e parametrave të sigurisë së digave me qëllim minimizimin e riskut ndaj katastrofave		2. Përmirësimi i kushteve të njërive të punës		3. Projekte për "Rritjen e Efiçencës"		4. Investimet vjetore për sigurinë e digave		5. Investime në teknologji për monitorimin, mirëmbajtjen dhe parashikimin						
		Data	Masa		Data	Masa		Data	Masa		Data	Masa			
KPI	Numri I parametrave kryesore të monitoruara për çdo digë			Numri I ndërprerjeve të shërbimit/defekteve			Numri I levave të identifikuara për përmirësim të vazhdueshëm			Numri I aktiviteteve të lançuara			Numri I teknologjive të përcaktuara që duhen testuar		
	Numri i përmirësimeve të mundshme të identifikuara			Indeksi i Cilësisë së Shërbimit [%]			Numri I projekteve të nisura me qëllim vendosjen e levave			Investimet për secilin veprim			Numri I teknologjive që janë në proces testimi		
	% e reduktimit të nivelit të riskut			Niveli I kënaqësisë së pjesëmarrësve [%]			Rezultatet e projektuara në planin strategjik			Fitimet e planifikuara në planin strategjik			Investimet për secilën teknologji		
	Numri I projekteve për të arritur uljen e nivelit të riskut			Numri i ankesave									Fitimi I pritshëm (I planifikuar)		
Fitoret e shpejta	Statusi I secilit projekt [% e realizimit]						Rezultatet e matshme të arritura [ritje e efiçencës]			Fitimet e regjistruara në bazë vjetore (Fitoret e shpejta)			Fitimet e regjistruara vjetore (Fitoret e shpejta)		