

EFEKTIVITET DHE  
EFIKASITET

PAVARËSI  
BESIM

QEVERISJE

PËRGJEGJËSI  
E MIRË  
PARTICIPIM

TRANSPARENÇË

VULLNET  
POLITIK

MONITORIM

NDERSHMËRI



# QEVERISJA KORPORATIVE NË NDËRMARRJET PUBLIKE NË KOSOVË

Përmirësimi i transparencës dhe  
qeverisjes së fondeve publike në Kosovë

RIINVEST  
INSTITUTE FOR  
DEVELOPMENT  
RESEARCH



CENTER FOR  
INTERNATIONAL  
PRIVATE  
ENTERPRISE





RIINVEST INSTITUTE  
FOR DEVELOPMENT  
RESEARCH  
PRISHTINA  
KOSOVO



CENTER FOR  
INTERNATIONAL  
PRIVATE ENTERPRISE  
WASHINGTON, DC  
USA

# QEVERISJA KORPORATIVE NË NDËRMARRJET PUBLIKE NË KOSOVË

Përmirësimi i transparencës dhe  
qeverisjes së fondeve publike në Kosovë

Publikimi është pjesë e projektit “Përmirësimi i  
Transparencës dhe Qeverisjes së Fondeve Publike në Kosovë”  
i financuar nga Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private  
(CIPE) në Washington D.C.

**Deklaratë mohimi:**

Këndvështrimet e shprehura në këtë raport janë të autorëve  
dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht ato të CIPE.



**Përgatitur nga:**

**RIINVEST INSTITUTE**

Alban Hashani, Lumir Abdixhiku, Saxhide Mustafa,  
Sejdi Osmani, Gent Beqiri



**Botuar nga**

**RIINVEST INSTITUTE**

Lidhja e Prizrenit nr. 42  
Prishtinë 10000, Republika e Kosovës  
Tel: + 381(0)38 244320; 223816  
[www.riinvestinstitute.org](http://www.riinvestinstitute.org)

E drejta autoriale © 2012 nga INSTITUTI RIINVEST. Të gjitha të drejtat e rezervuara. Asnjë pjesë e këtij publikimi nuk mund të reproduktohet, të ruhet në ndonjë sistem reproduktimi, apo të transmetohet, në asnjë formë apo nga asnjë mjet, qoftë elektronik, apo mekanik, fotokopjues, regjistruer apo tjetër, pa lejen paraprake me shkrim nga botuesi.

# Qeverisja korporative në ndërmarrjet publike në Kosovë

Ky studim paraqet një analizë të sfidave drejt reformimit të sistemit të prokurimit publik në Kosovë dhe mangësive në zbatimin e ligjit. Instituti Riinvest me mbështetjen e Qendrës për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private - CIPE Washington, DC ka nisur një analizë të hollësishme, e cila përfshinë dimensionet më të rëndësishme të këtij procesi. Ky studim merr parasysh pikëpamjet e të gjitha palëve të interesuara duke përfshirë ndër të tjera: institucionet qendrore të prokurimit, parlamentin, qeverinë, sektorin privat, shoqërinë civile dhe mediat. Prokurimi publik përbën afër një të pestën e BPV-së të Kosovës dhe si i tillë paraqet një ndër mbështetësit kryesor të kësaj ekonomie. Prandaj ky (prokurimi publik) duhet të bëhet në mënyrë efikase dhe transparente që të sigurohen kushte të barabarta për të gjithë akterët e përfshirë dhe t'i ndihmohet qeverisë që të sigurojë vlerën më të lartë për paratë e taksapaguesve. Procesi i prokurimit publik në Kosovë ka shënuar progres të dukshëm, veçanërisht në infrastrukturën ligjore dhe institucionale, por zbatimi i ligjit mbetet një sfidë e madhe. Perceptimi i përgjithshëm i akterëve të përfshirë në hulumtimin tonë është se prokurimi publik në Kosovë është i prekur nga korrupsioni. Për këtë arsye rekomandohet që të fuqizohen institucionet dhe mekanizmat, të cilët kanë për detyrë ta sigurojnë ndershmërinë e këtij procesit.

Riinvesti do të lauj një rol aktiv në përkrahjen e prokurimit të shëndoshë publik që promovon paanshmërinë, efikasitetin, luftën kundër korrupsionit dhe keqpërdorimin e parave të taksapaguesve ndërsa rrit fitimet ekonomike dhe sociale të prokurimit publik. Dëshirojmë të falenderojmë CIPE për përkrahjen e dhënë gjatë këtij hulumtimi dhe aktivitetet përkatëse, si dhe për bashkëpunimin e vazhdueshëm gjatë realizimit të projektit. Poashtu, dëshirojmë të falenderojmë menaxherët dhe përfaqësuesit e bizneseve, zyrtarët e institucioneve si dhe përfaqësuesit e mediave dhe shoqërisë civile për bashkëpunimin gjatë procesit të hulumtimit. Riinvesti dëshiron të falenderojë të gjitha palët e përfshira në përgatitjen e këtij raporti për kontributin e dhënë ndërsa merr përgjegjësinë e plotë për gjetjet dhe përfundimet e raportit.

Prishtinë, 2012

# Përmbajtja

<b>Shkurtesat.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Përmbledhje ekzekutive .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Hyrje.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Metodologjia .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Zhvillimet në kornizën ligjore dhe institucionale .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Qeverisja korporative dhe mbikëqyrja e ndërmarrjeve publike.....</b>	<b>21</b>
Qeveria si pronare .....	21
Mbikëqyrja e performancës së NP-ve.....	22
Përzgjedhja e anëtarëve të bordeve .....	25
<b>6. Perceptimet e përfaqësuesve të institucioneve dhe akterëve tjerë të informuar.....</b>	<b>29</b>
<b>7. Përmbledhje e punimeve të konferencës .....</b>	<b>32</b>
<b>8. Konkluzat.....</b>	<b>33</b>
<b>9. Referencat.....</b>	<b>34</b>

# Shkurtesat

<b>AKM</b>	Agjencia Kosovare e Mirëbesimit
<b>CIPE</b>	Qendrën Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private
<b>ICO</b>	Zyra e Përfaqësuesit Civil Ndërkombëtar
<b>IFC</b>	Korporata Financiare Ndërkombëtare
<b>KEDS</b>	Kompania e Distribucionit dhe Furnizimit me Energji Elektrike
<b>KEK</b>	Korporata Energjetike e Kosovës
<b>MEF</b>	Ministria e Ekonomisë dhe Financave
<b>MZHE</b>	Ministria e Zhvillimit Ekonomik
<b>NP</b>	Ndërmarrjet Publike
<b>NVM</b>	Ndërmarrjet e Vogla dhe të Mesme
<b>NJPMNP</b>	Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike
<b>OECD</b>	Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik
<b>PTK</b>	Posta dhe Telekomu i Kosovës
<b>SDC</b>	Korporata Zvicerane për Zhvillim
<b>TPV</b>	Takimi i Përgjithshëm Vjetor
<b>UNDP</b>	Programi i Kombeve të Bashkuara për Zhvillim
<b>UNMIK</b>	Misioni i Kombeve të Bashkuara në Kosovë
<b>USAID</b>	Agjencia Ndërkombëtare për Zhvillim e Shteteve të Bashkuara
<b>ZAP</b>	Zyra e Auditorit e Përgjithshëm

# 1. Përmbledhje ekzekutive

Qëllimi i këtij studimi është që të analizoj sfidat me të cilat përballet qeveria e Kosovës (si pronare në mirëbesim) në procesin e fuqizimit të qeverisjes korporatave në ndërmarrjet publike (NP) qendrore. Studimi gjithashtu synon që të përmirësoj informimin e palëve të interesuara në arritjet e deritanishme si dhe të ofroj rekomandime **për të përmirësuar qeverisjen korporative në këto NP**. Mungesa e një qeverisjeje të mirë korporative, posaçërisht e NP-ve që kanë karakteristika të monopoleve natyrore, mundësojnë çrregullimin e tregut dhe në anën tjetër privojnë qytetarët nga shërbimet publike cilësore. Gjithashtu, në kushtet kur planifikohet futja e sektorit privat në këto industri, mungesa e një qeverisjeje të mirë korporative dekurajon investitorët, veçanërisht investitorët e huaj, dhe në këtë mënyrë ngadalëson evoluimin e mëtutjeshëm të pronësisë dhe kontribuon në stagnimin e ekonomisë.

Duke shfrytëzuar të dhëna primare dhe sekondare, ky studim vlerëson zhvillimet nga vlerësimi i fundit i kryer në vitin 2008. Ky studim analizon pikëpamjet e gjitha palëve të interesuara në këtë proces, përfshirë: anëtarët e bordeve të këtyre ndërmarrjeve, njësinë për politika dhe monitorim të ndërmarrjeve publike (NJPMNP), përfaqësuesit e parlamentit, shoqërisë civile, mediave dhe institucioneve ndërkombëtare. Rezultatet tregojnë se ka pasur një avancim në kuadrin ligjor dhe institucional, megjithatë zbatimi i dispozitave ligjore, përfshirë mbikëqyrjen e zbatimit, ka ngecje evidente.

Instituti Riinvest në kuadër të partneritetit shumëvjeçar me Qendrën Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE), që nga viti 2006, ka qenë i angazhuar në promovimin e qeverisjes moderne korporative në Kosovë, në kudër të tre projekteve.<sup>1</sup> Këto projekte janë përqendruar në zbatimin e përvojave të avancuar ndërkombëtare, të njohur dhe të përmbledhura në parimet e OECD-së për qeverisje korporative. Këto aktivitete kanë krijuar një diferencë pozitive në Kosovë në këtë fushë, duke avancuar vetëdijen për qeverisjen korporative, kanë përmirësuar kornizën ligjore dhe kanë arritur edhe ndryshime pozitive në praktikën e zbatimit të parimeve të OECD-së. Ky raport është pjesë e projektit 'Përmirësimi i Transparencës dhe Qeverisjes së Fondeve Publike në Kosovë' i cili përveç trajtimit të qeverisjes korporatave në NP-të, analizon edhe segmentet që lidhen me procesin e prokurimit publik në Kosovë.

Parimet e qeverisjes korporative për ndërmarrjet në pronësi shtetërore/publike të hartuara nga OECD-ja në vitin 2005 përfaqësojnë një pikë të mirë krahasuese që u ndihmon shteteve të vlerësojnë dhe përmirësojnë mënyrën e ushtrimit të drejtës pronësore në këto ndërmarrje. Ky studim analizon përparimet dhe ngecjet në qeverisjen korporative të ndërmarrjeve publike në krahasim me parimet e hartuara nga OECD-ja. Elementet kyçe të parimeve të OECD-së lidhur me ndërmarrjet publike përfshijnë:

- a. **Sigurimin e një kornize efektive ligjore dhe rregullative.** Ky kuadër ligjor dhe rregullator duhet të siguroj krijimin e një tregu të barabartë për agjentët ekonomik (privat dhe publik) që të shmangë shtrembërimet në kushtet konkurruese të tregut.
- b. **Shteti të veprojë si pronarë.** Shteti duhet të veprojë si pronarë aktiv dhe i informuar dhe të themeloj politikë të qartë dhe konsistente të pronësisë. Kjo do duhet të siguroj që qeverisja

---

<sup>1</sup> Projektet e zhvilluara deri më tani nga Instituti Riinvest në bashkëpunim me CIPE përfshijnë: Qeverisjen Korporative dhe Transparencën NP-të në Kosovë 2005-2006; Qeverisja Korporative dhe Transparenca në Institucionet Financiare dhe Raporti Përcjellës për Qeverisjen Korporative në Kosovë 2007-2008; Projekti rajonal lidhur me Qeverisje Korporative dhe transformimin e pronës shtetërore në Iran, Pakistan, Turqi dhe Kosovë 2010-2011.



e ndërmarrjeve publike bëhet në mënyrë transparente dhe llogaridhënëse me nivel të duhur të profesionalizmit dhe efektivitetit.

- c. **Trajtim të barabartë të të gjithë aksionarëve.** Shteti dhe ndërmarrjet shtetërore duhet të njohin të drejtat e të gjithë aksionarëve dhe, në pajtim me Parimet e Qeverisjes Korporative të OECD, të garantojnë trajtimin e tyre të barabartë.
- d. **Marrëdhëniet me akterët tjerë.** Politika e pronësisë shtetërore duhet të njohë plotësisht përgjegjësitë e ndërmarrjeve shtetërore ndaj të gjithë akterëve (palëve të interesuara).
- e. **Transparenca dhe bërja publike.** Ndërmarrjet shoqërore duhet të respektojnë standarde të larta të transparencës, në pajtim me Parimet e Qeverisjes Korporative të OECD.
- f. **Përgjegjësitë e bordeve.** Bordet e ndërmarrjeve shtetërore duhet të kenë autoritetin e domosdoshëm dhe kompetencat për të kryer funksionin e tyre të udhëheqjes strategjike, të monitorimit të menaxhmentit dhe të jenë përgjegjëse për veprimet e tyre.

Qeveria e Kosovës si pronare e ndërmarrjeve publike qendrore ka bërë të qartë qëndrimin për futjen e sektorit privat në industrinë që janë pjesë e këtij studimi. Gjatë procesit të privatizimit, nga PTK-ja janë krijuar dy ndërmarrje, Telekom i Kosovës dhe Posta e Kosovës. Kjo e fundit si ndërmarrje e re publike (themeluar me datë 21 dhjetor 2011, me vendimin e qeverisë numër 16/53), do të vazhdojë të mbetet në pronësi publike, ndërsa Telekom i Kosovës (që përfshinë sektorin e telefonisë fikse dhe mobile) do të privatizohet. Procesi i privatizimit në këtë ndërmarrje ka avancuar shumë dhe tani jemi në fazën finale të përmbylljes së procesit. Në sektorin e energjisë, qeveria gati ka përmbyllur procesin e futjes së sektorit privat në hallkën e shpërndarjes dhe furnizimit të energjisë elektrike. Procesi i privatizimit në këta dy sektorë, në vazhdimësi është përcjellë me kundërtënie të mëdha dhe me kritika të ashpra të shoqërisë civile, partive opozitare dhe palëve tjera të interesuara. Përpjekjet e partive opozitare, sindikatave dhe një pjese të shoqërisë civile për të pezulluar këtë proces, deri sa të krijohen kushtet e një konsensusi bazik shoqëror, kanë mbetur të pasuksesshme.

Megjithëse pjesët kryesore të ndërmarrjeve që janë pjesë e këtij studimi janë në proces të privatizimit (Telekom i Kosovës nga PTK-ja dhe Distribucioni nga KEK-u), implikimet që ky raport i nxjerr janë të aplikueshme edhe për ndërmarrjet tjera dhe se rekomandimet e këtij studimi mund të aplikohen më gjerë në ndërmarrjet publike të Kosovës, si në nivel qendror ashtu edhe në atë rajonal e komunal.

Disa nga gjetjet kryesore të këtij studimi përfshijnë:

## - Në kuadrin ligjor:

- Ligji mbi NP-të i aprovuar në vitin 2008 në masë të madhe trajton çështjen e qeverisjes korporative duke u mbështetur në parime të OECD-së dhe përvojat tjera ndërkombëtare.
- Ligji parasheh që të gjithë aksionarët, pavarësisht madhësisë së tyre, të trajtohen njëjloj dhe që NP-të t'i nënshtrohen, pa përjashtim, të njëjtit tretman dhe të njëjtit kuadër ligjor sikurse edhe ndërmarrjet private.
- Për sa i përket zgjedhjes së bordit të drejtorëve të NP-ve, ligji mandaton modelin një nivelesh të bordit, apo modelin anglo-amerikan. Pranueshmëria dhe përshtatshmëria e anëtarëve të bordit zë një vend të rëndësishëm në këtë ligj. I njëjti specifikon që anëtarët e bordeve duhet të kenë, mes tjerash, përgatitje profesionale dhe duhet të jenë të gjithë (përveç drejtorit ekzekutiv) persona të pavarur.

- Megjithatë, ligji nuk qartëson sa duhet çështjen e pavarësisë. Në këtë kuadër, ligji është i mangët për të specifikuar rastet kur kandidatët për pozitë të bordit kanë qenë në garë zgjedhore mirëpo nuk kanë arritur të zgjedhën. Si pjesëtar të partive politike, edhe pse nuk kanë arritur të zgjedhën, pavarësia e tyre politike vihet në pikëpyetje.
- Ligji mbi NP-të është amendamentuar në vitin 2012 për të akomoduar situatën e krijuar pas rstrukturimit të dikastereve qeveritar dhe pas përmbylljes së pavarësisë së mbikëqyrur. Ligji i ri trajton çështjet që lidhen me kufizimin e autorizimeve të bordit për t'u marrë me mikro-menaxhim të ndërmarrjeve. I njëjti mënjanon konfliktet me ligjin për qeverisje lokale si dhe zvogëlon kompensim-bonuset që mund tu paguhet anëtarëve të bordeve. Ligji i amendamentuar kërkon që plani i biznesit të NP-ve të jetë në harmoni me politikat zhvillimore të sektorit dhe lejon rishikimin e këtyre planeve në baza periodike. Gjithashtu, me këto amendamente është krijuar hapësirë që qeveria, kuvendi apo auditori i përgjithshëm të kryejnë çfarëdolloj auditimi që konsiderojnë se është i nevojshëm.
- Përkundër amendamentimit të ligjit, mangësitë e evidentuara më sipër lidhur me qartësimin e pavarësisë së anëtarëve të bordeve mbeten të pa adresuara.

## - Në kuadrin institucional dhe mbikëqyrjen e NP-ve:

- Është themeluar NJPMNP-ja e cila ngarkohet me monitorimin e funksionimit të NP-ve dhe mbështetjen e qeverisë **në ushtrimin e përgjegjësive për NP-të.**
- NJPMNP ka krijuar një faqe zyrtare në internet në të cilën obligohet t'i mbaj të vendosura të gjitha dokumentet dhe informatat e rëndësishme të NP-ve për një periudhë pesë vjeçare.
- NJPMNP në baza vjetore analizon punën e bordeve dhe publikon në faqen e tyre zyrtare raportet vlerësuese për secilën ndërmarrje.
- NJPMNP ishte paraparë t'i ketë të punësuar 12 zyrtarë që mbulojnë nën-njësitë e saj. Mirëpo NJPMNP-ja sipas buxhetit të miratuar funksionon me vetëm 6 zyrtarë duke përfshirë edhe udhëheqësin e saj. Në mungesë të këtyre zyrtarëve, monitorimi dhe auditimi i NP-ve mbetet i mangët duke kufizuar informacionin që përcillet në qeveri. Si pasojë, qeveria, e cila ka për obligim ligjor të ushtrij në mënyrë të mirë-informuar të drejtën pronësore mbi këto ndërmarrje, nuk ka njohuritë e nevojshme për të dizajnuar masa që të përmirësojnë qeverisjen.
- Megjithatë, NJPMNP-ja ka arritur të nxjerrë disa dokumente të rëndësishme në drejtim të avancimit të qeverisjes korporative të NP-ve. Kjo njësi ka hartuar dhe aprovuar Kodin e Etikës dhe Qeverisjes Korporative për NP-të si dhe ka nxjerrë raporte të vlerësimit të performancës së NP-ve përfshirë performancën e bordeve si dhe doracakun për të udhëzuar anëtarët e bordeve të NP-ve.
- Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative për NP-të hartuar në bazë të nenit 35 të ligjit për NP-të është dokument thelbësor i funksionimit të NP-ve. Në përgjithësi ky kod përmbledhë temat kyçe që trajtohen në kodet e ngjashme në vendet tjera të botës. I njëjti përmbushë kërkesat ligjore të ligjeve të aplikueshme në Kosovë si dhe merr parasysh edhe parimet e OECD-së për qeverisje korporative.
- Sa i përket vlerësimit të performancës së NP-ve, NJPMNP ka hartuar raportin e parë për vitin 2010 i cili është publikuar në tetor të vitit 2011 ndërsa raporti për vitin 2011 nuk është publikuar ende. Për sa i përket vetëm çështjes së raportimit (jo cilësisë së këtyre raporteve), hulumtimi ynë gjen se, NP-të në përgjithësi kanë përmbushur kërkesat ligjore të raportimit. Megjithatë, duhet theksuar fakti se raportimi shoqërohet me vonesa të konsiderueshme si në publikimin e

raporteve në faqet zyrtare ashtu edhe në dërgimin e këtyre raporteve tek NJPMNP-ja. Kjo vonesë pengon NJPMNP-në, qeverinë dhe parlamentin që të monitorojnë dhe vlerësojnë në mënyrë të efektshme punën e NP-ve.

- Në përgjithësi, bordet e NP-ve kanë bërë përpjekje për të paraqitur performancën e tyre si të mirë në vet-vlerësimin që bëjnë në baza vjetore.
- Megjithatë, NJPMNP gjen se jo të gjitha NP-të kanë përmbushur detyrat e tyre fiduciare ndaj aksionarit dhe nuk kanë përmbushur me përpikëri planin e biznesit.
- NJPMNP ka organizuar trajnime vjetore për qeverisje korporative, të cilat, për shkak të nivelit të ulët profesional të anëtarëve të bordeve, kanë qenë kryesisht trajnime bazike.

## - Nga pikëpamjet e akterëve të informuar me këtë çështje

- Përfaqësuesit e qeverisë, anëtarëve të bordeve, parlamentit, mediave, shoqërisë civile dhe deputetët (e pozitës dhe opozitës), pajtohen me pohimin se 'parimet e qeverisjes korporative në ligjin për NP-të janë konform parimeve të OECD-së', megjithatë ka mendime të ndryshme lidhur me nivelin e zbatimit të këtyre parimeve.
- Çështja e përzgjedhjes së anëtarëve të bordeve mbetet një nga çështjet më të kontestuara lidhur me menaxhimin e NP-ve në Kosovë nga shumica e akterëve. Ky proces akuzohet për mungesë transparence dhe se është i njollësor me ndikime të mëdha politike. Në këtë kuadër, shumica e akterëve mendojnë se anëtarët e bordeve nuk janë politikisht të pavarur dhe se përgatitja profesionale e tyre është joadekuate.
- Shoqëria civile dhe opozita mendojnë se mbikëqyrja e NP-ve nga qeveria nuk është adekuate dhe se NP-të janë shndërruar në mjet për të akomoduar interesat politike të partive në pushtet.
- Shoqëria civile gjithashtu kritikon parlamentin se ka nivel pasiv të mbikëqyrjes së qeverisë në çështjet që lidhen me NP-të.
- Performanca e NP-ve kritikohet nga shumica e respondentëve përderisa shumica pajtohen se NJPMNP-ja ka pasur performancë pozitive.

# Rekomandimet

## - Për qeverinë dhe NJPMNP-në

- Duhet të rrisë transparencën dhe të minimizoj ndikimin politik në përzgjedhjen e anëtarëve të bordeve.
- Duhet të siguroj integrim më i madh të strategjive të qeverisë në planet e biznesit të NP-ve.
- Duhet të siguroj se NJPMNP-ja ka buxhet të mjaftueshëm për të ushtruar si duhet funksionet e saj.
- Duhet të krijoj dhe promovoj mekanizmat korigjues për situatat kur NP-të devijojnë nga plani i tyre i biznesit.
- Të siguroj se bordi nuk përzihet në çështjet e mikro-menaxhimit të NP-ve.
- Të ndëshkoj vonesat në raportim nga NP-të.
- Të krijoj mekanizma mbrojtës për raportuesit e parregullsisë (whistleblowers).
- Të publikoj biografite të anëtarëve të bordit.
- Qeveria të themeloj institutin për qeverisjen korporative në Kosovë.
- Të organizoj trajnime më të avancuara për qeverisje korporative dhe menaxhim të riskut.
- Të promovoj përfshirjen e anëtarëve të gjinisë së nën-përfaqësuar në bordet e NP-ve.
- Të siguroj se në komisionin për përzgjedhjen e drejtorëve paneli të jetë i pavarur dhe kredibil si dhe të përfshijë përfaqësues të shoqërisë civile (qoftë vetëm si vëzhgues).

## - Për komunitetin e donatorëve

- Të mbështes NJPMNP-në që të fuqizoj kapacitetet e saj mbikëqyrëse.
- Të ofroj mbështetje në organizimin e trajnimeve për qeverisje korporative dhe menaxhim të riskut për anëtarët e bordeve.
- Të përkrahë qeverinë e Kosovës në themelimin e institutit për qeverisjen korporative në Kosovë.
- Të përkrahë hulumtimet në këtë fushë. Të përkrahë krijimin e një programi studimesh në nivel universitar që do të krijoj grupe ekspertësh në fushën e qeverisjes korporative.

## - Për partitë opozitare dhe shoqërinë civile

- Duhet të kërkojnë nga qeveria mbikëqyrje dhe performancë më të mirë të NP-ve duke rritur presion publik.
- Shoqëria civile dhe media duhet të luajnë rol më aktiv në mbikëqyrjen dhe sinjalizimin e keq-menaxhimit të NP-ve. Gjithashtu ata duhet të afirmojnë konceptin e qeverisjes korporative si mekanizëm që mundëson menaxhim më efikas të NP-ve.

## - Për parlamentin

- Duke shfrytëzuar hapësira e krijuara ligjore, të bëjnë mbikëqyrje më aktive ndaj qeverisë dhe NP-ve lidhur me menaxhimin e tyre si në (i) arritjen e planit të tyre të biznesit si dhe në (ii) integrimin e strategjive qeveritare në këto plane.
- Të përfshijë akterët tjerë në dëgjimet publike lidhur me menaxhimin e NP-ve qendrore.
- Të inicioj ndryshimet ligjore për të qartësuar pavarësinë politike të anëtarëve të bordeve për NP-të qendrore.

## 2. Hyrje

Qeverisja korporative i referohet strukturave dhe mekanizmave, përmes të cilëve qeveriset ndërmarrja: organet e saj qeverisëse, të drejtat dhe obligimet e këtyre organeve, trajtimi i aksionarëve dhe kreditorëve dhe raporti midis menaxhmentit dhe akterëve të ndryshëm. Korniza e mirë e qeverisjes korporative mundëson që kompania të ketë një sistem efektiv të bordit, një raport të definuar mirë midis bordit dhe menaxhmentit, po ashtu obligimet dhe detyrat e menaxhmentit janë të definuara mirë, interesat e aksionarëve (përfshirë këtu edhe aksionarët e vegjël), të investitorëve dhe të kreditorëve janë të mbrojtura, si dhe merret në konsideratë interesi i gjerë i aktorëve të tjerë. Ajo, po ashtu, u jep një sinjal të mirë investitorëve dhe huadhënësve potencialë (sidomos atyre të huaj) se investimi apo huaja është e sigurt në këtë kompani dhe me këtë mundëson qasjen e kompanisë në burime të jashtme të financimit. Për më tepër, kompanitë e mirë-qeverisura tërheqin investitorë më strategjik në procesin e privatizimit.

Koncepti i qeverisjes korporative në Kosovë është relativisht i ri. Edhe pse qeverisja korporative është trajtuar në diskutimet dhe debatet e periudhës së pasluftës si pjesë e analizave lidhur me politikën e privatizimit, ky koncept nuk ka qenë pika qendrore e debatit dhe kryesisht është përdorur për të nënvizuar disa nga pasojat e metodave alternative të privatizimit (për detaje shikoni: Riinvest, 2002; 2004). Në këtë diskutim, Instituti Riinvest i mbështetur edhe nga Qendra Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE) ka qenë prijës në kryerjen e hulumtimeve lidhur me qeverisjen korporative si dhe në organizimin e seminareve dhe konferencave lidhur me këtë çështje. Fokusi kryesor ka qenë në ndërmarrjet publike si ofruer kryesorë të shërbimeve publike për qytetarët. NP-të gjatë administrimit të UNMIK-ut ishin përjashtuar qartazi nga procesi i privatizimit dhe do të mbaheshin nën administrimin e AKM-së për të kaluar nëpër një proces ristrukturimi dhe reforme, nën mbikëqyrjen e kësaj të fundit.<sup>2</sup> Në vitin 2004 këto ndërmarrje ishin korporatizuar duke u shturur vertikalisht dhe njësitë e tyre ishin organizuar si entitete të veçanta. Gjatë këtij procesi janë bërë edhe përpjekjet e para sistematike për të adresuar çështjen e qeverisjes korporative të këtyre ndërmarrjeve.<sup>3</sup>

Ndërmarrjet Publike në Kosovë vazhduan të jenë nën mbikëqyrjen e AKM-së deri në shpalljen e Pavarësisë më 2008.<sup>4</sup> Pas shpalljes së Pavarësisë së Kosovës, gjegjësisht në qershor të vitit 2008 është miratuar Ligji për NP-të (Ligji numër 03/L-087). Në këtë periudhë pronësia e ndërmarrjeve qendrore publike i është transferuar qeverisë së Kosovës. E fundit, obligohet që të mbikëqyrë qeverisjen e këtyre ndërmarrjeve dhe t'i raportoj kuvendit për këtë çështje në baza vjetore. Gjithashtu, qeveria ka mandat që të inicioj futjen e sektorit privat në këto ndërmarrje (përmes koncesioneve apo privatizimeve të segmenteve të ndryshme brenda këtyre ndërmarrjeve).

---

2 AKM është themeluar që të bëjë privatizimin e ndërmarrjeve shoqërore dhe ristrukturimin e ndërmarrjeve publike. E njëjta është themeluar me rregulloren e UNMIK-ut 2002/12.

3 AKM-ja në atë kohë ka përgatitur një Kod të Qeverisjes Korporative për NP-të, i cili në thelb është një nën-grupim i Udhëzimeve të OECD-së për Qeverisje Korporative të Ndërmarrjeve Shtetërore.

4 Për më shumë detaje lidhur me strukturën dhe kanalet e mbikëqyrjes së NP-ve nga AKM-ja, shih raportin 'Qeverisja Korporative në Kosovë', publikuar nga Instituti Riinvest në fund të vitit 2006.

NP-të qendrore që janë pjesë e kësaj analize (PTK dhe KEK), kanë demonstruar ngecje në ofrimin e shërbimeve cilësore për qytetarët. Në mënyrë të veçantë KEK-u i cili duke mos ndërjerë efektet disiplinuese të konkurrencës vazhdon të ketë nivel të ulët të performancës (për detaje lidhur me nivelin e kënaqësisë së NVM-ve në Kosovë me shërbimet publike të ofruara nga këto dy ndërmarrje, shih Riinvest, 2008; 2009; 2009a; 2011. Për nivelin e kënaqësisë së qytetarëve, shiko UNDP, vite të ndryshme).<sup>5</sup> Për më tepër, duke pasur parasysh se qeveria ka vendosur futjen e sektorit privat në këta sektorë, ndërmarrjet në fjalë nuk kanë bërë përpjekje serioze për ristrukturim të mëtutjeshëm dhe të njëjtat janë mbi-punësuar dhe shfrytëzuar kryesisht për të akomoduar interesat e partive në pushtet (Riinvest, 2009).

Qeverisja korporative e ndërmarrjeve publike që është edhe fokusi i kësaj analize, është e një rëndësie të veçantë për faktin se këto ndërmarrje kanë rol dominues në ofrimin e shërbimeve publike për qytetarët. Si rrjedhojë, mënyra se si këto ndërmarrje qeverisën duhet të trajtohet me shumë kujdes. Në këtë kuadër, ky raport trajton përparimet dhe ngecjet në qeverisjen korporative të këtyre ndërmarrjeve.

Ky raport është organizuar në këtë mënyrë: fillimisht është paraqitur metodologjia e hulumtimit pasuar nga përmbledhja e zhvillimeve në kornizën ligjore dhe institucionale. Seksioni në vazhdim trajton qeverisjen korporative dhe mbikëqyrjen e ndërmarrjeve publike. Këtu trajtohen tema që lidhen me ushtrimin e së drejtës pronësore nga qeveria, mbikëqyrjen e NP-ve si dhe përzgjedhjen e bordeve të NP-ve. Seksioni i parafundit trajton perceptimet e përfaqësuesve të institucioneve dhe akterëve tjerë të informuar. Seksioni i fundit jep konkluzionet.

---

<sup>5</sup> Performanca e KEK ka shënuar rritje viteve të fundit, megjithatë e njëjta vazhdon të varet nga subvencionimet dhe grantet qeveritare. Në mungesë të këtyre subvencioneve dhe granteve, KEK do të ishte kompani që krijon humbje.

# 3. Metodologjia

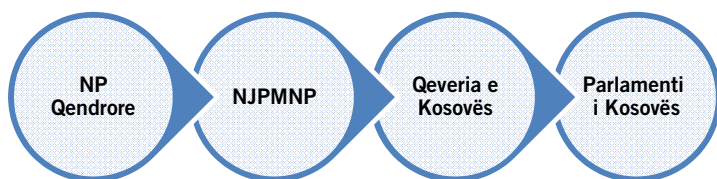
Ky raport është hartuar duke përdorur burime primare dhe sekondare të të dhënave. Të dhënat sekondare përfshijnë raportet e NP-ve, raportet e NJPMNP-së, analizën e kornizës ligjore dhe zbatimit të saj si dhe raportet e publikuara nga fondi hulumtues i Institutit Riinvest dhe organizatave tjera. Të dhënat primare përfshijnë intervistat e zhvilluara me udhëheqësit e NJPMNP-së, kryesuesit dhe anëtarët e bordeve në KEK dhe PTK, me anëtarë të kuvendit të Kosovës (udhëheqës të komisionit për legjislacion dhe komisionit për ekonomi), zyra e përfaqësuesit civil ndërkombëtar (ICO), përfaqësues të mediave dhe shoqërisë civile. Këto intervista analizojnë mendimet e palëve të interesuara lidhur me qeverisjen e NP-ve duke u fokusuar, mes tjerash, në çështjen e infrastrukturës ligjore dhe institucionale, funksionimit të qeverisjes korporative, funksionimit të bordeve dhe çështjen e mbikëqyrjes. Respondentët janë pyetur që të shprehin nivelin e pajtueshmërisë me disa deklaratat/pohime të bëra nga anketuesi lidhur me qeverisjen e NP-ve dhe punën e institucioneve të ndryshme në këtë kuadër. Nga respondentët është kërkuar që të rangojnë përgjigjet e tyre sipas shkallës Likert nga 1 deri në 5 (niveli i pajtimit me pohimet e bëra, ku 5 përfaqëson pajtueshmëri të plotë). Përgjigjet më tutje janë përdorur për të kalkuluar nivelin e pajtueshmërisë me pohimet e ndryshme në pyetësor. Për secilën përgjigje rangimi (nga 1 deri në 5) është shumëzuar me peshën (1 deri në 5), ku niveli më i më i lartë i pajtueshmërisë merr peshë më të madhe. Mesatarja e ponderuar më pas është pjesëtuar me 5 (nivele maksimale të pajtueshmërisë) dhe shumëzuar me 100 për të nxjerrë përqindjen e cila tregon se sa afër pajtimit të plotë është pohimi mesatar. Shkalla është kalkuluar duke përdorur:  $s = (\sum w_i x_i / n) * 100 / 5$ , ku  $w_i = x_i$ ;  $s$  është shkalla e pajtueshmërisë me pohimin,  $w$  është pesha e ponderimit,  $x$  është rangimi i dhënë nga secili respondent dhe  $i = 1, 2, \dots, n$  përfaqëson respondentët.

## 4. Zhvillimet në kornizën ligjore dhe institucionale

Sipas planit gjithëpërfshirës për zgjidhjen e statusit politik të Kosovës (i referuar si plani i presidentit Ahtisari), prona publike i takon popullit të Kosovës. Ligji mbi ndërmarrjet publike i dalë nga kjo pako dhe i aprovuar nga parlamenti i Kosovës në qershor të vitit 2008 saktëson pozitën pronësore të këtyre ndërmarrjeve dhe emëron, në rastin e NP-ve qendrore, Qeverinë e Kosovës si pronare të 100 përqind të aksioneve të tyre. E fundit, obligohet që të mbikqyrë qeverisjen e këtyre ndërmarrjeve dhe t'i raportoj kuvendit të Kosovës për këtë çështje në baza vjetore.

Ligji i NP-ve i aprovuar në vitin 2008, shënon përparime në drejtim të avancimit të Qeverisjes Korporative. Ky ligj është bazuar në praktika të mira ndërkombëtare dhe në përgjithësi mund të vlerësohet si pozitiv. I njëjti evidenton rëndësinë e Qeverisjes Korporative dhe kërkesën për adoptimin dhe zbatimin e Kodit të Qeverisjes Korporative në ndërmarrje publike. Ky ligj përmban çështjet specifike të funksionimit të NP-ve duke filluar nga: pronësia, aksionet, krijimit të NP-ve të reja, krijimin e NJPMNP-së, raportimin financiar, zgjedhjen e anëtarëve të bordeve si në NP-të qendrore poashtu edhe në NP-të lokale, zgjedhjen e zyrtareve të NP-ve, zbatimin e të drejtave fiduciare, kompensimin e drejtorëve të NP-ve, funksionimin dhe kompetencat e komisioneve të auditimit, përmbushjen e nevojave për klientët, mbikëqyrjen dhe raportimin, auditimin e jashtëm dhe dispozita tjera kalimtare.

Sipas këtij ligji parashihet qartë linja e raportimit të NP-ve e deri te përcjellja e këtyre të dhënave në kuvendin e Kosovës. Siç shihet nga Figura 1, NP-të duhet t'i raportojnë në mënyrë sistematike NJPMNP-së lidhur me performancën e tyre si dhe t'i përmbushin kërkesat tjera ligjore të raportimit (të trajtuara në mënyrë më të detajuar në vijim të studimit). Më pas NJPMNP përgatitë dhe dorëzon në qeveri analizat dhe vlerësimet e punës së NP-ve të cilat tutje nga qeveria prezantohen në raportin vjetor para parlamentit. Të dhënat që dalin nga këto raportime duhet të ofrojnë informata të mjaftueshme që sigurojnë që shteti të luaj rolin e pronarit të informuar sipas standardeve të OECD-së të cituara më sipër.



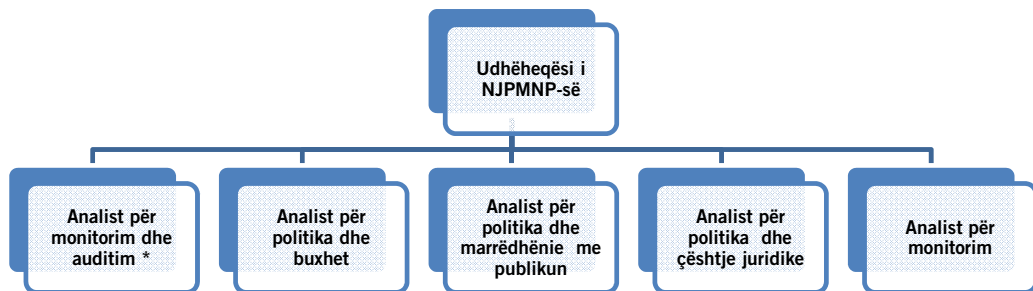
**Figura 1.** Cikli i raportimit nga ndërmarrjet publike drejt parlamentit  
*Burimi: Autorët bazuar në kuadrin ligjor në fuqi*

Lidhur me çështjen e pronësisë, ligji parasheh që ndërmarrjet publike qendrore janë pronë e Republikës së Kosovës. Si rrjedhojë, Qeveria e Kosovës ka autorizimin e plotë dhe ekskluziv në ushtrimin e së drejtës pronësore, dhe atë me shumicë të thjeshtë votash. Qeveria gjithashtu ka të drejtë të themeloj ndërmarrje



të reja publike apo të inicijoj futjen e sektorit privat në ndërmarrjet ekzistuese (përmes koncesioneve apo privatizimeve të segmenteve të ndryshme brenda këtyre ndërmarrjeve apo gjithë ndërmarrjet). Ndërmarrje publike kualifikohen ndërmarrjet në të cilat pronësia e Qeverisë së Kosovës është mbi 50 përqind e aksioneve (neni 3 i ligjit për NP-të). Në rast se Qeveria vendosë të shes më shumë se 50 përqind të aksioneve të një ndërmarrje publike, e njëjta nuk mund të trajtohet më tutje si ndërmarrje publike dhe aksionet e mbetura duhet të qeverisën në bazë të ligjit për shoqëritë tregtare (neni 40 i ligjit për NP-të).<sup>6</sup> Qeveria nuk ka për obligim që të financoj NP-të, përveç nëse një gjë e tillë autorizohet me ligj tjetër të aprovuar nga Kuvendi i Kosovës. Në mënyrë të veçantë, qeveria nuk duhet të transferoj fitimet e një ndërmarrje publike në ndërmarrjet tjetër, qoftë përmes huazimit apo subvencionimit të tërthortë.

Elementi kyç, sipas këtij ligji, në avancimin dhe monitorimin e qeverisjes korporative në NP-të qendrore dhe lokale është obligimi i qeverisë që të themeloj NJPMNP-në. E fundit ngarkohet me monitorimin e funksionimit të NP-ve dhe të mbështes Qeverinë në ushtrimin e përgjegjësive për NP-të të cilat u janë dhënë atyre me ligj. Kjo njësi është themeluar, fillimisht, në kuadër të Ministrisë së Ekonomisë dhe Financave (MEF) dhe pas strukturimit të ministrive është bartur nën kompetencë të Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik (MZHE). Siç shihet në figurën 2, NJPMNP ka gjithsej 5 nën-njësi.



**Figura 2.** Organogrami i Njësisë për Politikën dhe Monitorimin e Ndërmarrjeve Publike - NJPMNP-së  
Burimi: Faqja zyrtare e NJPMNP-së

Shënim: \* Pozita e analistit për monitorim dhe auditim të NP-ve ende e pa mbuluar me staf për shkak të kufizimeve buxhetore.

NJPMNP sipas ligjit për ndërmarrje publike (neni 37) obligohet, mes tjerash, që të përgatisë dhe dorëzojë Ministrin, për transmetim në Qeveri, analiza dhe rekomandime lidhur me çështjet e NP-ve. NJPMNP duhet të krijojë një faqe zyrtare në internet në të cilën obligohet t'i mbaj të vendosura të gjitha dokumentet dhe informatat e rëndësishme të NP-ve për një periudhë pesë vjeçare. NJPMNP sipas ligjit ka për obligim që të publikoj të gjitha aktet nënligjore, modelet e kodeve dhe rregulloreve si dhe raportet e NP-ve në përputhje me ligjin. Të gjitha dokumentet publike duhet të zbulohen në përputhje me ligjin për qasje në dokumentet zyrtare.

<sup>6</sup> Shitja e aksioneve të NP-ve qendrore duhet të merr aprovimin e shumicës së thjeshtë nga kuvendi i Kosovës.

Sa i përket **të drejtave të** aksionarëve, ligji parasheh (në nenin 12), që të gjithë aksionarët, pavarësisht madhësisë së tyre, të trajtohen njëjloj. Aktualisht, NP-të janë në pronësi të plotë të Qeverisë së Kosovës, megjithatë, kjo dispozitë ligjore mund të jetë e rëndësishme në të ardhmë, pas futjes së sektorit privat (në masën më të vogël se 50 përqind) në ndonjërin nga NP qendrore. Gjithashtu, kjo dispozitë është e rëndësishme **për disa** ndërmarrje publike rajonale ku disa komuna janë bashkëpronare me pronësi jo të barabartë të aksioneve (për detaje, lidhur me ndërmarrjet publike rajonale dhe strukturën pronësore të Komunave, referojuni listës së bashkangjitur në Ligjin për Ndërmarrjet Publike).

Ligji në nenin 13 parasheh që ndërmarrjet publike t'i nënshtrohen, pa përjashtim, të njëjtit tretman dhe të njëjtit kuadër ligjor sikurse edhe ndërmarrjet private. Kjo dispozitë është në pajtim të plotë me udhëzimet e dala nga parimet e OECD-së të vitit 2005, saktësuara në kapitullin e parë të këtyre parimeve e që synon krijimin e një tregu të barabartë **për të gjithë agjentët ekonomik**.

Për sa i përket zgjedhjes së bordit të drejtorëve të NP-ve, ligji mandaton modelin një nivelesh të bordit, apo modelin anglo-amerikan. Sipas ligjit, ndërmarrjet publike duhet të angazhohen që të maksimizojnë vlerën afatgjate të aksioneve dhe ndërmarrjes. Ligjërisht, bordet duhet të kenë 5 apo 7 anëtarë. Përveç njërit, të gjithë anëtarët e bordit duhet të përzgjedhen nga Qeveria me mandat tre vjeçar. Anëtari i fundit është njëherësh edhe drejtor ekzekutiv i NP-së dhe përzgjedhet nga Bordi. Qeveria përzgjedh vetëm nga anëtarët e rekomanduar nga komiteti për rekomandim i cili themelohet nga sekretari permanent në kuadër të kryeministrit. Anëtarët e komitetit për rekomandim mund të jenë vetëm shërbyes të lartë civil apo ekspert të kualifikuar të jashtëm me ekspertizë në fushën specifike të NP-së, në financa apo në qeverisjen korporative. Në rastet kur ministria e linjë ka një rol kyç në sektorin përkatës, mund të emërohet edhe një anëtar nga ministria në komitetin për rekomandim.

Pranueshmëria dhe përshtatshmëria e anëtarëve të bordit zë një vend të rëndësishëm në ligjin për ndërmarrjet publike në Kosovë. Ligji specifikon që anëtarët e bordeve duhet të kenë, mes tjerash, përgatitje profesionale dhe duhet të jenë të gjithë (përveç drejtorit ekzekutiv) persona të pavarur. Më tej ligji saktëson që të paktën dy nga anëtarët e bordit duhet të kenë njohuri solide në kontabilitet, ndërsa të gjithë anëtarët duhet të ndjekin një herë në vit trajnime në qeverisjen korporative. NJPMNP-ja është përgjegjëse që të organizoj këto trajnime dhe në rast se NP-të nuk ndjekin këto trajnime, të njëjtit duhet të lajmërohen pranë Qeverisë dhe humbin të drejtën e rikandidimit për zgjatjen e postit në fund të mandatit. Ata duhet të mos kenë apo pasur në vitet e fundit marrëdhënie afariste me NP-në apo të kenë pranuar të hyra nga këto ndërmarrje. Gjithashtu, Ligji kufizon aplikimin e kandidatëve që mund të kenë konflikt interesit dhe i cili i pengon në ushtrimin e pavarur dhe objektiv të detyrës. Në këtë kuadër, kufizimi më i rëndësishëm që parasheh ligji ka të bëjë me pavarësinë politike të anëtarëve të bordit. Ligji parasheh që anëtarët e bordit nuk duhet të jenë personat që në 3 vitet e fundit kanë qenë të zgjedhur si zyrtar publik apo të emëruar politik si dhe të kenë pozitë udhëheqëse apo vendim-marrëse në parti politike. Megjithatë, ligji është i mangët për të specifikuar rastet kur kandidatët për pozitë të bordit kanë qenë në garë zgjedhore mirëpo nuk kanë arritur të zgjedhën. Si pjesëtar të partive politike, edhe pse nuk kanë arritur të zgjedhën, pavarësia e tyre politike vihet në pikëpyetje.

Bordi i drejtorëve obligohet ligjërisht që të mbikëqyrë **në mënyrë të vazhdueshme dhe rigoroze operimin e NP-ve dhe punën e zyrtarëve të këtyre ndërmarrjeve. Zyrtarët e NP-ve duhet që deri më datën 31 tetor të çdo viti kalendarik të përgatisin planin e biznesit për vitin vijues. Ky plan fillimisht dërgohet për aprovim tek bordi i drejtorëve të NP-së. Pas këtij aprovimi, i njëjti duhet t'i dërgohet vetëm për qëllim informimi qe-**

verisë. Duke pasur parasysh këtë nivel kompetencash të anëtarëve të bordit, pavarësia e tyre politike dhe kufizimi i konfliktit të interesit bëhet qenësorë. Vendimet e bordit mund të gdhendin shtegun e operimit të ndërmarrjes, i cili, në rastet kur bordi nuk **është i pavarur mund të përdoret për të akomoduar interesat e grupeve të ndryshme të interesit.**

Bordi i drejtorëve gjithashtu matë performancën e NP-së në raport me planin e aprovuar të biznesit dhe nëse ka devijime nga plani, drejtori ekzekutiv i NP-së duhet të qartësoj arsyet e këtyre devijimeve dhe duhet të ndërmarr masa për të përmirësuar gjendjen. Nëse NP-ja nuk arrin **të përmbushë synimet e caktuara në planin e biznesit në dy vite të njëpasnjëshme**, bordi i drejtorëve ka për obligim që të konsideroj largimin dhe zëvendësimin e drejtorit ekzekutiv. Bordi në këtë rast duhet të vërtetoj se devijimi nga caqet e caktuara **në planin e biznesit nuk kanë qenë pasojë e rrethanave shtrënguese që objektivisht janë jashtë kompetencës së NP-së.**

Bordi gjithashtu obligohet që vit për vit të përgatis një raport vet-vlerësues **për punën e tij.** Kryesuesi i bordit obligohet që të siguroj se ky vlerësim kryhet me kohë dhe në mënyrë të duhur. Vlerësimi duhet të analizoj punën e gjithmbarshme të bordit dhe kontributin e secilët anëtar veç e veç. Ky vlerësim i dorëzohet Qeverisë. NJPMNP gjithashtu në baza vjetore analizon punën e bordeve dhe publikon në faqen e tyre zyrtare raportet vlerësuese për secilën ndërmarrje. NP-të obligohen që të raportojnë pasqyrat financiare tremujore të cilat i dërgohen bordit të drejtorëve dhe të cilët më pas i dorëzojnë **në NJPMNP. Kjo e fundit e përgatitë pasqyrat e konsoliduara vjetore për secilën NP dhe më pas i publikon në faqen e saj zyrtare.** NP-të gjithashtu duhet që në baza vjetore të bëjnë auditimin e pavarur të jashtëm.

Secila NP obligohet që të hartoj, adoptoj dhe zbatoj kodin e etikës dhe qeverisjes korporative. I njëjti duhet të jetë i detajuar duke qartësuar përgjegjësitë e të gjitha palëve si dhe duhet të siguroj krijimin e një programi që mbron raportuesit e parregullsisive (whistleblowers). Anëtarët e bordeve duhet të nënshkruajnë zotimin se do t'i përmbahen këtyre kodeve me të cilën gjë marrin përsipër përgjegjësinë nga shkeljet eventuale. NJPMNP ka autorizimin dhe detyrën që të hartoj një model të kodit të etikës dhe të qeverisjes korporative i cili mund të përdoret nga NP-të duke akomoduar specifikat e secilës ndërmarrje. Ky kod i qeverisjes korporative duhet të jetë në harmoni me ligjet në fuqi dhe me standardet më të larta ndërkombëtare.

Në vitin 2011 është paraqitur nevoja e amendamentimit të ligjit për ndërmarrje publike dhe atë për disa arsye. Së pari, ky ligj, i dalur nga pakoja e presidentit Ahtisari, nuk mund të akomodonte situatën e krijuar pas përfundimit të mbikëqyrjes **së pavarësisë.** Gjithashtu, ligji aktual krijonte situata të konfliktit me ligjin për qeverisje lokale, zyrën e auditorit të përgjithshëm dhe duhet të përmirësonte mangësitë **të paraqitura në performancën e dobët të NP-ve pas fillimit të implementimit të tij.** Ligji i amendamentuar Nr. 04/ L-111 është aprovuar nga parlamenti më 20 prill 2012 dhe është ratifikuar nga presidentja në muajin maj **të këtij viti.**

Ligji i amendamentuar kufizon përzierjen e bordit të drejtorëve në mikro-menaxhim të ndërmarrjeve si dhe zvogëlon kompensim-bonuset **që mund tu paguhet anëtarëve të bordit të drejtorëve nga 100 e shumë së honorarit themelor në 50 përqind të kësaj shume. Ligji themelor nuk kërkonte që plani i biznesit të NP-ve të jetë në harmoni me politikat zhvillimore të** sektorit dhe një gjë e tillë është adresuar në versionin e amendamentuar i cili kërkon që plani i biznesit **të** internalizoj politikën zhvillimore të sektorit të përgatitur nga ministria e linjës. Gjithashtu, ligji i amendamentuar lejon rishikimin e planit të biznesit pas gjashtë

muajve të para të vitit. Ligji i ri krijon hapësirë që qeveria, kuvendi apo auditori i përgjithshëm të kryejnë **çfarëdolloj** auditimi që konsiderojnë se është i nevojshëm.

Duke krahasuar ligjin për NP-të me parimet e OECD-së për qeverisje korporative, vërehet se shumica e këtyre parimeve janë adresuar në ligjin në fjalë. I njëjti krijon hapësirë që shteti të veprojë si pronarë efektiv i këtyre ndërmarrjeve; krijon kushte për transparencë në menaxhimin e këtyre ndërmarrjeve dhe për trajtim të barabartë të aksionarëve si dhe definojnë, në masë të madhe detyrat dhe përgjegjësitë e bordit. Megjithatë, ligji nuk trajton sa duhet **çështjet që lidhen me pavarësinë politike të anëtarëve të bordeve si dhe profesionalizmin e tyre. Ligji do të duhej të specifikonte nevojën e përfshirjes së përfaqësuesve të shoqërisë civile** (madje vetëm si vëzhgues) në procesin e rekrutimit dhe seleksionimit të anëtarëve të bordit.

# 5. Qeverisja korporative dhe mbikëqyrja e ndërmarrjeve publike

## Qeveria si pronare

Qeverisja korporative dhe transparenca, bazuar në parimet më të avancuara ndërkombëtare mbeten ende një sfidë për NP-të dhe Qeverinë e Kosovës si akcionare. Siç u trajtua edhe në seksionin paraprak, Qeveria e Kosovës është pronare e NP-ve qendrore që nga viti 2008 dhe e njëjta obligohet që në mënyrë efikase të ushtroj të drejtën e saj pronësore. Edhe pse, në masë të madhe, është siguruar infrastruktura ligjore (ligji për shoqëritë tregtare, ligji për NP-të dhe ligjet që rregullojnë disa nga sektorët ku këto ndërmarrje operojnë) dhe institucionale (themelimi i NJPMNP-së), vërehet mungesë e madhe në zbatimin e dispozitivave ligjore dhe mbikëqyrjen cilësore të veprimtarisë nga akcionari. Si pasojë, NP-të qendrore që janë pjesë e kësaj analize (PTK dhe KEK), kanë demonstruar ngecje në ofrimin e shërbimeve cilësore për qytetarët. Në mënyrë të veçantë KEK-u i cili duke mos ndjerë efektet disiplinuese të konkurrencës vazhdon të ketë nivel të ulët të performancës (për detaje lidhur me nivelin e kënaqësisë së NVM-ve në Kosovë me shërbimet publike të ofruara nga këto dy ndërmarrje, shih Riinvest, 2008; 2009; 2011. Për nivelin e kënaqësisë së qytetarëve, shiko UNDP, vite të ndryshme). Për më tepër, duke pasur parasysh se qeveria ka vendosur futjen e sektorit privat në këta sektorë, ndërmarrjet në fjalë nuk kanë bërë përpjekje serioze për ristrukturim të mëtutjeshëm dhe të njëjtat janë mbi-punësuar kryesisht për të akomoduar të afërmit e partive në pushtet (Riinvest, 2009). Një përmbledhje e afarizmit të këtyre ndërmarrjeve është paraqitur në shtojcën 1.

Qeveria e Kosovës si pronare e ndërmarrjeve publike qendrore ka bërë të qartë qëndrimin për futjen e sektorit privat në këto industri. Gjatë procesit të privatizimit, nga PTK-ja janë krijuar dy ndërmarrje, Telekomu dhe Posta e Kosovës. Kjo e fundit si ndërmarrje e re publike (themeluar me datë 21 dhjetor 2011, me vendimin e qeverisë numër 16/53), do të vazhdoj të mbetet në pronësi publike, ndërsa Telekomu i Kosovës (që përfshinë sektorin e telefonisë fikse dhe mobile) do të privatizohen. Procesi i privatizimit në këtë ndërmarrje ka avancuar shumë dhe tani jemi në fazën finale të përmbylljes së procesit. Procesi i privatizimit të kësaj ndërmarrje kishte dështuar në tetor të vitit të kaluar pasi që në garë për të blerë këtë ndërmarrje kishte mbetur vetëm një kompani, Austrian Telekom, pas tërheqjes së kompanisë së dytë Hrvatski Telekom (akcionare kryesore e të cilës është Deutsche Telekom AG). Tërheqja e kompanisë nga gara ndërlidhet me procesin hetimor dhe dyshimeve për afera korruptive në PTK (për detaje shih Weber, 2011). Procesi kishte rifilluar sërish këtë vit dhe aktualisht janë të para-kualifikuar pesë ofertues si blerës potencial të kësaj ndërmarrjeje; (i) Albright Capital Management (ACM) në bashkëpunim me PortugalTelecom; (ii) TwelveHornbeams, UK (InnovaCapital) dhe AviciennaCapital, UK në bashkëpunim me Sofrecom (pjesë e France Telecom); (iii) ColumbiaCapital, USA dhe AxosCapital, në bashkëpunim me BritishTelecomPoland (pjesë e BritishTelecom); (iv) M1 Group, Lebanon; (v) Turkcell, Turqi. Ky proces tani është në fazën finale dhe se përmbyllja pritet të bëhet gjatë fillimit të vitit vijues.

Në sektorin e energjisë, qeveria gati ka përmbyllur procesin e futjes së sektorit privat në hallkën e shpërndarjes dhe furnizimit të energjisë elektrike. Në qershor të këtij viti, qeveria shpalli fituese kompaninë Limak Yatirim Enerji & Çalik Enerji Sanayi ofertuesin e preferuar në procesin e privatizimit të Kompanisë së Distribucionit dhe Furnizimit me Energji Elektrike (KEDS), e cila ofroi çmimin prej 26.3 milion Euro. Kompani e dytë ishte Elsewedy Electric SAE e cila ofroi, 22.8 milionë Euro. Ky proces është kritikuar nga shumë palë të cilat kanë vënë në pikëpyetje transparencën e këtij procesi.

Procesi i privatizimit në këta dy sektorë, në vazhdimësi është përcjellë me kundërthëniet e mëdha dhe me kritika të ashpra të shoqërisë civile, partive opozitare dhe palëve tjera të interesuara. Riinvest (2009) gjen se keq-menaxhimi dhe qeverisja e dobët korporative në PTK dhe KEK, që vjen kryesisht si pasojë e ndikimeve politike, ka bërë këto ndërmarrje të jenë jo-tërheqëse për investitorë serioz në këta dy sektorë. Gjithashtu, procesi i keq-menaxhimit ka ulur sistematikisht vlerën e këtyre ndërmarrjeve. Në anën tjetër, qeveria si pronarë në mirëbesim i këtyre ndërmarrjeve nuk ka ushtruar si duhet të drejtat pronësore duke lejuar keq-menaxhim sistematik i ndikuar nga grupe të ngushta politike dhe biznesore. Sa i përket privatizimit të Telekomit, shumë palë të interesuara kontestojnë bazën ligjore mbi të cilën kryhet ky proces. Privatizimi i Telekomit ishte futur si pjesë përbërëse e ligjit të buxhetit të vitit 2011. Ky ligj ka skaduar në 31 dhjetor të 2011 dhe si i tillë nuk mund të paraqes bazë për vazhdimin e këtij procesi më tutje. Pavarësisht kësaj, qeveria është në përmbyllje e sipër të privatizimit të Telekomit të Kosovës. NJPMNP nuk është e përfshirë në mënyrë të drejtpërdrejtë në procesin e privatizimit. Ky proces kryhet ekskluzivisht nga Komisionet Qeveritare për Privatizime (për kompetencat e këtyre komisioneve, shih Riinvest, 2009). Përpjekjet e partive opozitare, sindikatave dhe një pjese të shoqërisë civile për të pezulluar këtë proces, deri sa të krijohen kushtet e një konsensusi bazik shoqëror, kanë mbetur të pasuksesshme.

Megjithëse pjesët kryesore të ndërmarrjeve që janë pjesë e këtij studimi janë në proces të privatizimit (Telekomi nga PTK-ja dhe Distribucioni nga KEK-u), implikimet që ky raport i nxjerrë janë të aplikueshme edhe për ndërmarrjet tjera dhe se rekomandimet e këtij studimi mund të aplikohen më gjerë në ndërmarrjet publike të Kosovës, si në nivel qendror ashtu edhe në atë rajonal e komunal.

## **Mbikëqyrja e performancës së NP-ve**

Krijimi i infrastrukturës institucionale vlerësohet si një hap pozitiv drejt kanalizimit të marrëdhënieve ndërmjet qeverisë dhe NP-ve. Krijimi i NJPMNP-së në këtë kuadër mundëson ofrimin e të dhënave të sintetizuara për qeverinë e cila si rrjedhojë mund të ushtror me përgjegjësi funksionin e saj si aksionare. Pas aprovimit të ligjit për NP-të, dhe sipas vendimit të Ministrisë së Ekonomisë dhe Financave ishte paraparë që NJPMNP t'i ketë të punësuar 12 zyrtarë që mbulojnë nën-njësitë e paraqitura në Figurën 1. Mirëpo NJPMNP-ja sipas buxhetit të miratuar funksionon me vetëm 6 zyrtarë duke përfshirë edhe udhëheqësin e saj. Kjo njësi ende nuk e ka të mbuluar vendin e punës të analistit për monitorim dhe auditim të NP-ve për shkak të kufizimeve buxhetore (Sejdiu, 2012). Kjo nën-njësi sipas përkufizimit ligjor obligohet, mes tjerash, për të koordinuar punën me auditorët e brendshëm dhe të jashtëm të ndërmarrjeve publike si dhe në bashkëpunim me Zyrën Auditorit e Përgjithshëm (ZAP) rishikon dhe monitoron raportet e auditorëve. **Gjithashtu, kjo nën-njësi përmbledh dokumentacionin dhe propozon procedura për mbikëqyrje të NP-ve. Në mungesë të këtyre zyrtarëve, monitorimi dhe auditimi i NP-ve mbetet i mangët duke kufizuar informacionin që përcillet në qeveri. Si pasojë, qeveria, e cila ka për obligim ligjor të ushtror në mënyrë të mirë-informuar të**

## **drejtën pronësore mbi këto ndërmarrje, nuk ka njohuritë e nevojshme për të dizajnuar masa që të përmirësojnë qeverisjen.**

Megjithatë, NJPMNP-ja ka arritur të nxjerrë disa dokumente të rëndësishme në drejtim të avancimit të qeverisjes korporative të NP-ve. Kjo njësi ka hartuar dhe aprovuar Kodin e Etikës dhe Qeverisjes Korporative për NP-të si dhe ka nxjerrë raporte të vlerësimit të performancës së NP-ve përfshirë performancën e bordeve si dhe doracakun për të udhëzuar anëtarët e bordeve të NP-ve. Kjo përbushje e kërkesave ligjore paraqet një hap fillestar mirëpo të rëndësishëm në avancimin e qeverisjes korporative të NP-ve në Kosovë. Megjithatë, duhet fuqizuar kapacitetet e kësaj njësie në mënyrë që të mund të mbikëqyrë si duhet vepërimitarinë e NP-ve, ofroj mbështetje për to në drejtim të avancimit të qeverisjes korporative si dhe të ketë kapacitet të zbatoj masa korrigjuese kur evidentohen parregullsitë në qeverisje.

Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative për NP-të hartuar në bazë të nenit 35 të ligjit për NP-të është dokument thelbësor i funksionimit të NP-ve. Ky dokument ndihmon ndërmarrjet duke siguruar një pasqyrë me parimet dhe praktikatat themelore që duhet ndjekur gjatë qeverisjes së ndërmarrjes. I njëjti, (i) e angazhon NP-në për standardet më të larta të sjelljes korporative dhe praktikave biznesore si dhe (ii) jep udhëzime të qarta për sjelljet që priten nga të gjithë drejtorët, zyrtarët, punonjësit dhe këshilltarët profesionalë të NP-së. Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative ka gjithsej 72 faqe dhe në të, mes tjerash, shkurtimisht trajtohen aspektet në vijim: zbatimi dhe qëllimi i kodit; librat dhe dosjet e korporatës; konfidencialiteti; mënyra e komunikimit; përdorimi i asetëve të ndërmarrjes; konflikti i interesit; korrupsioni; politika e afarizmit dhe menaxhimit në ndërmarrjes; të drejtat e njeriut dhe interesat shoqërore; politika pronësore e qeverisë; objektivat dhe parimet e qeverisjes së mirë korporative; detyrat, përgjegjësitë dhe autoriteti i bordit, anëtarëve, kryesuesit, sekretarit, komisionit të auditimit dhe komiteteve si dhe zyrtarit kryesor ekzekutiv; takimet e bordit; vlerësimi i performancës; raportimi dhe shpërblimet. Ky kod, i hartuar me mbështetjen teknike nga USAID, në përgjithësi përmbledhë temat kyçe që trajtohen në kodet e ngjashme në vendet tjera të botës. I njëjti përbushë kërkesat ligjore të ligjeve të aplikueshme në Kosovë si dhe merr parasysh edhe parimet e OECD-së për qeverisje korporative.

Sa i përket vlerësimit të performancës së NP-ve, NJPMNP ka hartuar raportin e parë për vitin 2010 i cili është publikuar në tetor të vitit 2011 ndërsa raporti për vitin 2011 nuk është publikuar ende. Ky dokument përmban informacione lidhur me funksionimin dhe zhvillimin e NP-ve duke evidentuar përparimet dhe gënjecet përkundëjt panit të biznesit të këtyre NP-ve. Raporti analizon performancën individuale dhe kolektive të NP-ve. Për sa i përket vetëm çështjes së raportimit (jo cilësisë së këtyre raporteve), hulumtimi ynë gjen se, NP-të në përgjithësi kanë përbushur kërkesat ligjore të raportimit. Megjithatë, duhet theksuar fakti se raportimi shoqërohet me vonesa të konsiderueshme si në publikimin e raporteve në faqet zyrtare ashtu edhe në dërgimin e këtyre raporteve tek NJPMNP-ja. Vonesa e publikimit të raportit nga udhëheqësi i NJPMNP-së arsyetohet me vonesën e përfundimit të raportit vjetorë nga vetë ndërmarrjet publike si dhe vonesat që paraqiten në procesin e auditimit. Mbyllja e raportimit vjetor nga ndërmarrjet është e paraparë të bëhet brenda 90 ditëve pas përfundimit të vitit dhe pas kësaj periudhe duhej të bëhet auditimi. ZAP, për shkak të kapaciteteve të kufizuara, nuk arrinte që të realizonte auditimin në ndërmarrjet publike në nivelin lokal dhe në atë qendrorë dhe kjo edhe shkaktonte vonesa edhe në raportimet vjetore të NP-ve (Sejdiu, 2012). Kjo çështje është trajtuar edhe në amendamentimin e ligjit duke hapur rrugë që NP-të përmes procedurave të prokurimit të blejnë shërbimet nga auditorët e licencuar dhe të pavarur privat. Raportet e vitit 2011 ende nuk janë përmblyllur përkundër faktit se kanë kaluar 11 muaj në vitin 2012. Kjo vonesë pengon NJPMNP-në, qeverinë dhe parlamentin që të monitorojnë dhe vlerësojnë në mënyrë të efektshme

punën e NP-ve. NJPMNP-ja në këtë kuadër duhet të jetë më aktive duke përdorur mekanizmat ndëshkues për të disiplinuar këto vonesa. NJPMNP gjithashtu duhet të përmirësoj infrastrukturën e saj teknike duke pasur parasysh se shumë dokumente të publikuara në këtë faqe nuk hapen. NP-në në anën tjetër nuk i publikojnë shumicën e raporteve që i dërgohen NJPMNP-së në faqet e tyre zyrtare. Sa i përket cilësisë së raporteve, hulumtimi ynë gjen se raportet e ofruara nga NP-të nuk janë të standardizuara dhe në masë të madhe nuk janë të vet-shpjegueshëm. Për lexuesin, në shumë raste, raportet janë kryesisht të paqarta për shkak se përmbajnë vetëm disa tabela që nuk janë sqaruar sa duhet (shih për shembull dokumentin për PTK-në 'Plani i biznesit i aprovuar 2010' në faqen e internetit të NJPMNP-së).

Ligji për NP-të obligon NJPMNP-në që të mbikëqyrë dhe vlerësoj veprimtarinë e bordit të NP-së. NJPMNP-ja monitoron punën e bordeve duke analizuar proces verbalët e bordeve të drejtorëve, si dhe duke marrë pjesë në takimet e bordeve në cilësinë e vëzhguesit. Fillimisht, parashihet që bordi të bëjë një vet-vlerësim për punën njëvjeçare të tij. *Vet-vlerësimi mund t'i ndihmojë bordit në tërësi, apo anëtarëve në veçanti për të evidentuar përparimet dhe ngecjet në drejtim të ekzekutimit të planit të biznesit.* Vetëvlerësimi në NP-të në Kosovë kryhet me ndihmën e NJPMNP-së e cila ka përgatitur një pyetësor orientues se si duhet bërë raporti vet-vlerësues. Këto pyetësorë janë diskutuar në takimet e NJPMNP-së me anëtarët e bordeve dhe të njëjtit janë plotësuar dhe dorëzuar tek NJPMNP-ja. Në përgjithësi, bordet e NP-ve kanë bërë përpjekje për të paraqitur performancën e tyre si të mirë (NJPMNP, 2011).

Përveç vet-vlerësimit, NJPMNP bënë vlerësimin individual të secilës NP duke analizuar punën e bordit në raport me planin e biznesit, duke analizuar takimet e bordit dhe procesverbalet e mbledhjeve, punën e komiteteve pranë bordeve, raportet e auditorëve dhe dokumentet tjera bazuar në rregullativën ligjore. Sipas raportit të vlerësimit të performancës së bordit të NP-ve për vitin 2010, në grupin e bordit të drejtorëve të cilët kanë arritur t'i përmbushin komplet detyrat e tyre fiduciare rrahitet KEK-u. Në këtë grup ka pasur indikator pozitiv si në përmbushjen e planit të biznesit në krahasim me vitin paraprak poashtu edhe në respektimin e ligjit të NP-ve, Kodit të Etikës dhe Qeverisjes Korporative si dhe kanë bërë raportime të rregullta në NJPMNP e sidomos veçohet roli pozitiv i ekipit profesional të auditimit i cili në bashkëpunim me auditorin e brendshëm ka realizuar kontrollin e brendshëm të raportimit, respektimin e kuadrit rregullator dhe ngritjen e përgjegjshmërisë. Në grupin e bordeve të drejtorëve të cilët kanë arritur t'i përmbushin në mënyrë të pjesshme detyrat e tyre fiduciare radhitet PTK-ja. Vërehet se PTK nuk ka arritur të përmbush objektivat e parapara me planin e biznesit, siç është rasti me rritjen e performancës financiare të paraparë në planin e biznesit. Sa i përket qeverisjes korporative, kritikati i janë adresuar bordit të kësaj ndërmarrje i cili nuk ka qenë në nivelin e përgjegjësive duke krijuar vonesa në aprovimin e akteve nënligjore si dhe të Kodit të Etikës dhe Qeverisjes Korporative. Këto dokumente të rëndësishme kjo korporatë i ka aprovuar dy vite me vonës edhe përkundër shkresës së dërguar nga aksionari (NJPMNP, 2011).

Duke pasur parasysh se një numër i madh i anëtarëve të bordit të emëruar në këto pozita nuk kanë ndonjë përvojë evidente me punën e bordeve, NJPMNP ka përgatitur një broshurë për të definuar rolin dhe përgjegjësitë që burojnë nga pozita e anëtarit të bordit. Ky doracak është hartuar në bazë të ligjit për shoqëritë tregtare dhe ligjit për NP-të dhe hartimi i këtij udhëzuesi ka qenë i domosdoshëm për qartësimin e detyrave për drejtorët, të cilët në të kaluarën kanë renë ndesh me përgjegjësitë e tyre (Sejdiu, 2012). Udhëzuesi është në linjë të njëjtë me Kodin Etik dhe Qeverisjen Korporative. Në mënyrë të veçantë trajton çështjen e konfliktit të interesit. Drejtorët e emëruar dhe të gjithë drejtorët e porsazgjedhur kanë nënshkruar zotimin për respektimin e kodit etik dhe qeverisje korporative. NJPMNP në raportin e vitit 2010 (faqe 19) evidenton se rastet e mos-respektimit të kodit janë adresuar tek institucionet përgjegjëse



të cilat përcaktojnë konfliktet e interesit, megjithatë nuk jepen të dhëna më të detajuara për këtë çështje.

NJPMNP prej vitit 2009, siç kërkohet edhe me ligjin për NP-të organizon në baza vjetore trajnime për sekretarët e NP-ve me qëllim të rritjes së kontrollit të brendshëm. Trajnimi i këtyre sekretarëve është i rëndësishëm për faktin se të njëjtit janë në komunikim të drejtpërdrejtë ndërmjet aksionarit dhe bordit si dhe përgatisin raportet nga takimet e bordeve. Në këto trajnime, mes tjerash janë standardizuar format e raportimit për të lehtësuar punën edhe të sekretarëve por edhe të NJPMNP-së si mbikëqyrëse. Gjithashtu NJPMNP-ja, në bashkëpunim me USAID-in dhe IFC-në nga Banka Botërore, ka organizuar trajnime edhe për anëtarët e bordeve. Këto trajnime tani organizohen në bashkëpunim me SDC-në. Duke pasur parasysh përbërjen e bordeve dhe nivelin e ulët të ekspertizës dhe përvojës së tyre në qeverisje të NP-ve, trajnimet në vitet 2009 dhe 2010 kanë qenë kryesisht bazike lidhur me konceptin e qeverisjes korporative dhe menaxhimin të NP-ve. Këtë vit NJPMNP-ja në bashkëpunim me SDC-në është duke realizuar një projekt me qëllim të ngritjes së kapaciteteve brenda NJPMNP-së por edhe për të organizuar trajnime anëtarët e bordeve. Në vitin 2010 janë organizuar trajnimet në lidhje me partneritetin publiko-privat, leximin dhe interpretimin e pasqyrave financiare, raporteve të auditimit, planeve të biznesit dhe planeve strategjike. Anëtarët e bordeve të intervistuar por edhe përfaqësuesit e NJPMNP-së konsiderojnë se trajnimet duhet të intensifikohen si për zyrtarët e NJPMNP-së poashtu edhe për anëtarët e bordeve. Për këta të fundit, posaqërisht rekomandohen trajnimet në fushën e menaxhimit të riskut.

Ligji për NP-të (neni 29) kërkon që NP-të të nxjerrin një raport lidhur me nivelin e kënaqshmërisë së konsumatorëve me shërbimet që këto ndërmarrje ofrojnë. Ky raport më pas duhet të publikohet në faqen zyrtare të ndërmarrjeve dhe NJPMNP-së. Sipas këtij studimi del se ndërmarrjet zhvillojnë vet hulumtim lidhur me kënaqshmërinë e konsumatorëve. Në një situatë të tillë, rezultatet e këtyre hulumtimeve mund të jenë të njëanshme duke pasur parasysh rolin e dyfishtë të NP-ve si ofruese dhe vlerësuese të shërbimeve. Riinvest në vazhdimësi ka nxjerrë rezultate që analizojnë kënaqshmërinë e NVM-ve me shërbimet publike. Këto shërbime, sipas hulumtimeve tona, rezultojnë të jenë një nga barrierë për operimin e suksesshëm të NVM-ve. Nga studimet periodike të UNDP-së rezulton se edhe konsumatorët privat nuk janë të kënaqur me cilësinë e shërbimeve publike, posaqërisht me furnizimin e rregullt me energji elektrike.

Përveç përmes NJPMNP-së, Qeveria e mban bordin llogaridhënës për performancën edhe përmes Takimit të Përgjithshëm Vjetor (TPV). TPV-ja është një ngjarje zyrtare në të cilin Qeveria, si aksionare, ka mundësinë të bëjë pyetje lidhur me performancën e raportuar dhe performancën e pritur dhe të votojë për çështjet kyçe që kanë të bëjnë me drejtimin e ndërmarrjes. Edhe pse TPV parashihet të jetë takim i hapur për publikun e gjerë, i njëjti nuk publikohet sa duhet dhe si pasojë, qytetarët nuk janë të njoftuar për mbajtjen e tij.

## **Përzgjedhja e anëtarëve të bordeve**

Përzgjedhja e anëtarëve të bordeve mbetet një nga çështjet më të kontestuara lidhur me menaxhimin e NP-ve në Kosovë. Ky proces në vazhdimësi është akuzuar për mungesë transparence dhe se është i njollosur me ndikime të mëdha politike. Komisionet për përzgjedhjen e anëtarëve të bordeve përbëhen kryesisht nga zyrtarë të qeverisë dhe si të tilla rrezikojnë të nxjerrin vendime politikisht të motivuara. Zgjedhja e anëtarëve të bordeve realizohet përmes konkursit, megjithatë i njëjti mbetet nën ndikimin e ndërhyrjeve politike. Konkursi organizohet nga zyra e sekretarit të përgjithshëm në kuadër të zyrës së kryeministrit dhe bazuar në përvojën e kaluar pjesa dërmuese e kandidatëve të përzgjedhur janë partizanë politikë të

partnereve të koalicioneve qeveritare. Sipas procedurave të rekrutimit, nën mbikëqyrjen e sekretarit të përgjithshëm në nivel të kryeministrisë, formohet komisioni *për mbledhjen e aplikacioneve* dhe formohet paneli për intervistimin e kandidatëve dhe më pas komisioni përkatës rekomandon qeverisë për kandidatët. Komisionet të cilat krijohen për të kryer selektimin e kandidatëve dhe procesin e intervistimit janë zyrtar të qeverisë si dhe nga një kandidat nga fakulteti ekonomik dhe juridik. Komisioni përbëhet nga 7 penalistë të cilët kryesisht janë shërbyes civil, sekretar të përhershëm, drejtorë të departamenteve të ndryshme të ministrive të linjës. Përfaqësues të shoqërisë civile nuk ka në panelin e këtij komisioni. Nga komisioni për në qeveri dërgohen emrat e kandidatëve të rekomanduar si grup për NP-në e caktuar e jo si kandidatë individual, dhe në këtë mënyrë qeveria i voton në mbledhjen e saj të radhës si votim në pako.

Konkurset për anëtarët e bordeve të NP-ve janë përcjellë edhe me probleme tjera të cilat kanë rezultuar me anulimin e tyre. Si pasojë, anëtarët aktual të bordeve të NP-ve, vazhdojnë të qeverisin këto ndërmarrje edhe pse ligjërisht u është përmbjllur mandati. Brenda një viti janë anuluar dy konkurse. Konkursi i parë i shpallur në tetor të vitit 2011 u anulua në nëntor të vitit 2011. Në vendimin për anulim të shpallur nga qeveria nuk jepen arsyet e këtij vendimi mirëpo sipas drejtorit të NJPMNP-së konkursi është anuluar për shkak të ndeshjes me ligjin për qeverisje lokale dhe mangësive të ligjit për NP-të sidomos në pikat që rregullojnë përzgjedhjen e bordeve për NP-të publike rajonale. Konkursi i dytë i organizuar në mars të vitit 2012 u anulua në muajin maj të vitit të njëjtë, menjëherë pasi komisioni kishte rekomanduar emrat për anëtarët e bordeve në NP-ve qendrore. Anulimi ishte bërë me arsyetimin se ende nuk ishin miratuar amendamentet e ligjit të NP-ve të cilat adresonin disa mangësi që lidheshin me përzgjedhjen e anëtarëve të bordeve të NP-ve, posaçërisht të atyre në nivel lokal e rajonal. Gjatë kësaj kohe, media kishin raportuar se anulimi i konkursin kishte qenë rezultat i intervenimit të zyrës civile ndërkombëtare (ICO) dhe se në mungesë të një intervenimi të tillë, qeveria do të vazhdonte me procedurën e përzgjedhjes. Në intervistën e realizuar për qëllim të këtij raporti me përfaqësues të ICO-së, të fundit mohojnë të kenë ndikuar në anulimin e konkursit siç është raportuar në media, dhe se e gjitha që ka bërë ICO është të ketë rekomanduar qeverinë se pa miratimin a amendamenteve të ligjit për NP-të (Nr. 03/L-087), është e palogjikshme të bëhet përzgjedhja e anëtarëve të rinj të bordeve të NP-ve (Zeqiri, 2012). Pavarësisht demantimit nga ICO, fakti që qeveria ka vendosur të zhvilloj procesin e intervistimeve dhe përgatitjen e rekomandimeve për seleksionim, tregon se qeveria është ngutur të përfundoj këtë proces edhe pse ka qenë e vetëdijshme se ndryshimet ligjore nuk ishin nënshkruar nga presidentja e vendit.

Kriteret dhe procedurat e zgjedhjes se anëtarëve të bordeve shpesh nuk janë mirë të përkufizuara, ose nuk zbatohen drejtë. Sekretari permanent duhet të krijoj rregullat që duhet të ndiqen nga secili komision për rekomandim, përfshirë rregullat për të trajtuar konfliktin e interesit si dhe metodologjinë e vlerësimit/poentimit në procesin e përzgjedhjes. Këto rregulla dhe kriteret nuk janë në dispozicion të publikut dhe vlerësimi i tyre është i pamundur. Megjithatë, përgjegjësia kryesore për procesin e përzgjedhjes bie mbi komisionin i cili në instancën e fundit i rekomandon qeverisë për kandidatët më të mirë. Ndikim të madh në zgjedhjen, emërimin e anëtarëve të bordeve, shpesh kanë grupet e ngushta të interesit ekonomik ose politik të cilat nëpërmjet përbërjes së bordeve synojnë të krijojnë një ndikim në procesin e vendimmarrjes në dobi të atyre interesave të ngushta. Në shumicën e rasteve anëtarët e bordeve janë persona të afërt me partitë në pushtet. Kipred (2011) raporton se në konkursin e vitit 2009 zgjedhja e drejtorëve në borde ishte jo-transparente. Sipas tyre, kjo ka ndikuar që në këtë përzgjedhje të reagoj ICO i cili ka kërkuar nga qeveria të largoi të paktën 12 persona nga bordet e NP-ve për shkak të politizimit të tyre. Sipas këtij raporti, lista me emrat e kandidatëve nuk ju kishte dërguar qeverisë nga komisioni përzgjedhës i paraparë në bazë të dispozitave ligjore për selektimin e kandidatëve potencial për drejtor në borde. Parregullsitë **në zgjedhjen**

e anëtarëve të bordeve në vitin 2009 konfirmohen edhe nga ICO-ja gjatë intervistës me ish udhëheqësin e zyrës për çështje ekonomike (Zeqiri, 2012).

Ligji për NP-të në mënyrë të theksuar ka mangësi në trajtimin e afërsisë politike të kandidatëve për anëtarë të bordeve. Përderisa ligji kërkon që anëtarët të jenë politikisht të pavarur; nuk qartësohet se çka do të thotë kjo pavarësi. Si pasojë, në bordet NP-ve qendrore rezultojnë të ketë anëtarë që edhe zyrtarisht janë pjesëtarët të partive politike (për detaje shih raportin e Kipred, 2011; faqet 28 dhe 29). Ligji nuk arrin të specifikoj rastet kur kandidatët për pozitë të bordit kanë qenë në garë zgjedhore mirëpo nuk kanë arritur të zgjedhën. Si pjesëtarë të partive politike, edhe pse nuk kanë arritur të zgjedhën, pavarësia e tyre politike vihet në pikëpyetje.

Një problem tjetër janë aftësitë dhe ekspertiza e anëtarëve të bordeve në fushën e qeverisjes, ekonomisë, financave që ju nevojiten për të siguruar një qeverisje të mirë të NP-ve. Ligji parasheh që anëtarët e bordeve të kenë të paktën përvojë 5 vjeçare, minimalisht në nivel të menaxhimit të lartë në fushat e administrimit të biznesit, financave të korporatës, financa, menaxhim të thesarit, sistemin bankar, konsulencë, kontabilist, avokat apo të vijë nga fusha tjera shkencore që kanë rëndësi të posaçme me aktivitetin e NP-së në fjalë. Ligji gjithashtu parasheh që të paktën dy drejtor të jenë ekspert me njohuri adekuate të kontabilitetit siç e specifikon edhe neni 17.4 i ligjit të NP-ve. Hulumtimi ynë gjen se biografia e asnjë kandidati të përzgjedhur nuk është e publikuar. Kualifikimet, eksperiencat dhe profesionalizmin i tyre mbetet i njohur vetëm për komisionin përzgjedhës. Transparenca është një nga katër parimet bazë të OECD-së për qeverisjen korporative dhe se mungesa e tillë transparencës rritë perceptimet negative të palëve të interesuara për këtë proces. Mungesa e njohurive për profesionalizim dhe ekspertizën e tyre për organin më të lartë të një ndërmarrje publike është shqetësim për qytetarët dhe për shoqërinë civile posaçërisht kur kemi parasysh natyrën e shërbimeve që ofrojnë NP-të.

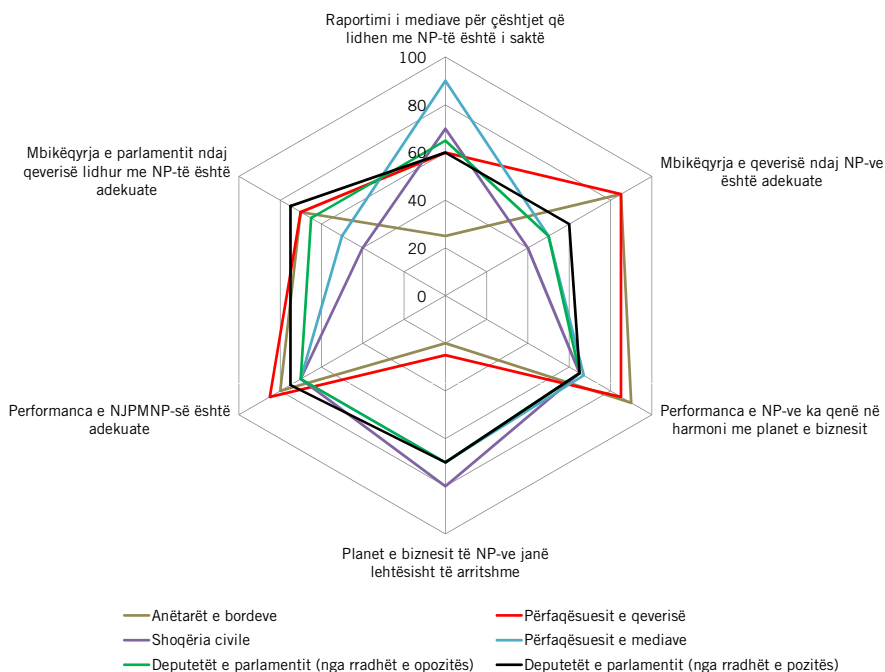
Interesimi për të qenë pjesë e bordeve të NP-ve është mjaft i madh. Këto pozita janë mjaft të tërheqëse kur kemi parasysh që anëtarët e këtyre bordeve përfitojnë beneficione të shumta krahas pagës bazë. Kompensimi i drejtorëve, siç parashihet edhe me ligjin për NP, rregullohet nga një vendim i qeverisë. Qeveria e Kosovës me vendimin e saj nr. 07/56 të datës 18 shkurt 2009, ka përcaktuar nivelin e pagës për anëtarët e bordeve të NP-ve qendrore. Përcaktimi i pagës është bërë përmes një kategorizimi, ku dy ndërmarrjet që janë pjesë e këtij studimi klasifikohen në kategorinë e parë dhe anëtarët e bordit paguhen maksimalisht 750 Euro në muaj ndërsa kryesuesi deri në 850 Euro në muaj. Përveç pagës mujore ligji parasheh edhe pagesën stimuluese për efikasitet në përputhje me deklaratën e kompensimit e cila bëhet nga komisioni i auditimit i bordit të drejtorëve. Sipas ligjit për NP-të (neni 20), komisioni i auditimit duhet të përgatis një deklaratë me të cilën arsyetohet dhënien e honorarit, mbi bazën se drejtorët kanë përmbushur detyrat e tyre apo kanë arritur caqet në mënyrë profesionale dhe të përgjegjshme. Amandamentimi i fundit i ligjit kufizon nivelin e bonuseve dhe honorarëve mbi nivelin themelore të kompensimit. Niveli i këtyre honorarëve është zvogëluar nga 100 përqind në 50 përqind të pagës bazë. NJPMNP si organ mbikëqyrës duhet që të analizoj apo të vlerësoj saktësinë e këtyre stimulimeve apo bonuseve tjera. Kipred (2011) gjen se përveç pagës, honorarit dhe stimulimeve tjera drejtorët shfrytëzojnë fondet e NP-ve edhe në forma tjera, si për udhëtimet jashtë vendit, por edhe përdorimin e automjeteve të kompanisë. Kjo është në kundërshtim me ligjin për NP-të i cili në mënyrë specifike ndalon përfitimet tjera të drejtorëve nga NP-të.

Në konkursin për anëtarë të bordeve në mars të viti 2012, për bordin e KEK-ut kanë aplikuar 140 kandidatë, prej të cilëve 133 meshkuj dhe vetëm 7 femra ndërsa për bordin e PTK-së kanë aplikuar 112

kandidatë prej të cilëve 102 meshkuj dhe 10 femra. Përzgjedhja e femrave në borde në NP-ve në Kosovë nuk është e shprehur madje edhe në raportin e NJPMNP-së për vitin 2010, pjesëmarrja e femrave në borde cilësohet si nën-punësim. Përfaqësimi i femrave në borde ndikohet nga shumë faktor duke përfshirë, mes tjerash, aspektet historike, kulturore, kuotat e pjesëmarrjes në qeveri. Gjithashtu, në këtë kuadër kontribuojnë edhe parregullsitë e mëdha në përzgjedhje si dhe ndikimet e mëdha politike.

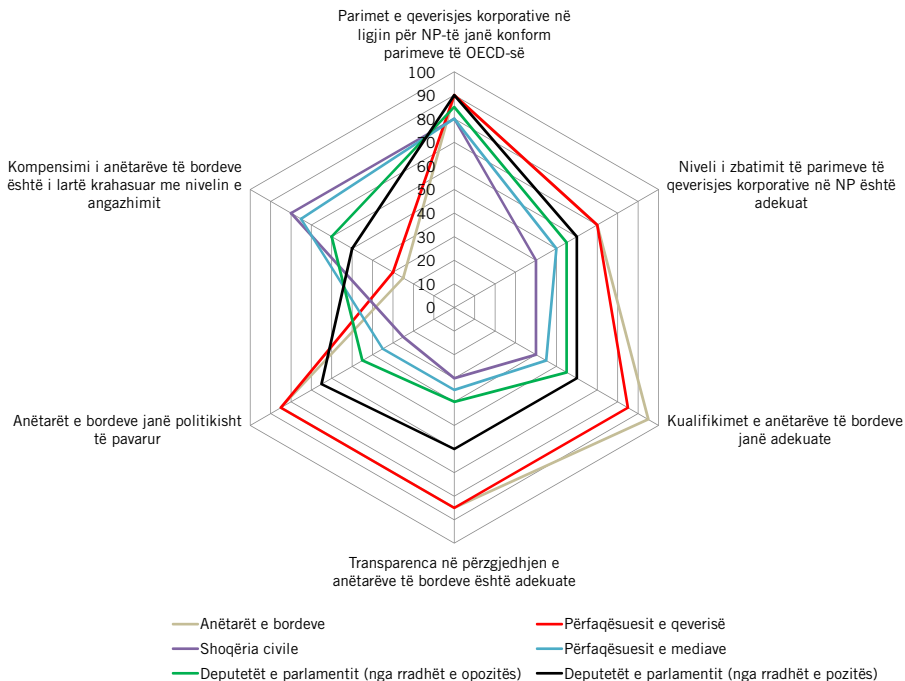
# 6. Perceptimet e përfaqësuesve të institucioneve dhe akterëve tjerë të informuar

Në vazhdim prezantojmë perceptimet e akterëve të informuar lidhur me disa aspekte të qeverisjes së ndërmarrjeve publike. Respondentët janë pyetur që të shprehin nivelin e pajtueshmërisë me disa deklarata/pohime të bëra nga anketuesi lidhur me qeverisjen e NP-ve dhe punën e institucioneve të ndryshme në këtë kuadër. Nga respondentët është kërkuar që të rangojnë përgjigjet e tyre sipas shkallës Likert nga 1 deri në 5 (niveli i pajtimit me pohimet e bëra, ku 5 përfaqëson pajtueshmëri të plotë). Ky rangim është përdorur për të nxjerrë mesataren ndërmjet respondentëve, duke përdorur peshë (ponderim) më të lartë për mendimet që janë shprehur më fuqishëm. Mesataret e ponderuara më pas janë shndërruar në një njësi të pajtueshmërisë, me maksimum vlerën 100, ku 100 tregon pajtim të plotë me pohimin fillestar të bërë nga anketuesi. Grupi i parë i pohimeve është përmbledhur në Figurën 3.



**Figura 3.** Pohimet lidhur me aspekte të përzgjedhura të qeverisjes korporative në NP-të qendrore  
*Burimi: Kalkulim i autorëve*

Në pohimin se ‘raportimi i mediave për çështjet që lidhen me NP-të është i saktë’, mendimi i përfaqësuesve të mediave dhe shoqërisë civile është bukur afirmativ (90 dhe 80 respektivisht). Përfaqësuesit e parlamentit nga rradhët e opozitë pajtohen pjesërisht me këtë konstatim (65), pasuar nga përfaqësuesit e pozitës dhe nga qeveria (60). Anëtarët e bordeve, në anën tjetër, nuk pajtohen se raportimet e mediave janë të sakta (25). Sa i përket pohimit se ‘mbikëqyrja e qeverisë ndaj NP-ve është adekuate’, shumica e respondentëve, me përjashtim të qeverisë dhe anëtarëve të bordeve, nuk pajtohen me këtë pohim. Pjesëtarët e shoqërisë civile, mediave dhe opozitës shfaqin nivelin më të lartë të mospajtitimit me këtë pohim duke saktësuar se puna e qeverisë në mbikëqyrjen e NP-ve është joefikase dhe se qeveria përdorë NP-të për të akomoduar partizanët e tyre politikë. Lidhur me pohimin se ‘performanca e NP-ve ka qenë në harmoni me planet e biznesit’, anëtarët e bordeve dhe qeveria pajtohen fuqishëm, mirëpo edhe respondentët tjerë duket se pajtohen lehtësisht. Megjithatë, kjo lidhet me pohimin në vazhdim i cili konstaton që ‘planet e bizneseve të NP-ve janë lehtësisht të arritshme’ ku përfaqësues të shoqërisë civile, mediave dhe parlamentit duket se pajtohen. Ndërsa përfaqësuesit e qeverisë dhe anëtarët e bordeve shprehin një nivel të lartë mospajtimi duke saktësuar se planet e biznesit të NP-ve janë sfidues dhe se realizimi i tyre këkron përpjekje serioze. Sa i përket operimit të NJPMNP-së, respondentët kryesisht kanë mendim pozitiv dhe përgjithësisht pajtohen me pohimin se ‘performanca e NJPMNP-së ka qenë adekuate’. Për sa i përket nivelit të mbikëqyrjes së parlamentit ndaj qeverisë lidhur me NP-të, kemi dallime në opinionet e respondentëve. Përderisa parlamenti dhe qeveria kryesisht pajtohen se ka pasur ‘mbikëqyrje adekuate të parlamentit’, mediat dhe shoqëria civile shfaqin mospajtim me këtë pohim. Grupi i dytë i pohimeve është përmbledhur në Figurën 4.



**Figura 4.** Pohimet lidhur me aspekte të përzgjedhura të qeverisjes korporative në NP-të qendrore  
Burimi: Kalkulim i autorëve

Sa i përket pohimit se 'parimet e Qeverisjes korporative në ligjin për NP-të janë konform parimeve të OECD-së', kemi një pajtim të shumicës së respondentëve dhe shkalla e pajtueshmërisë është shumë e lartë (mesatare mbi 85). Megjithatë, dallimet vërehën në pohimin se 'niveli i zbatimit të parimeve të qeverisjes korporative në NP është adekuat'. Anëtarët e bordeve dhe qeveria shfaqin pajtim mesatar me këtë pohim ndërsa anëtarët e opozitës, mediave dhe shoqërisë civile janë më skeptik. Gjithashtu dallime vërehën lidhur me pohimin se 'kualifikimet e anëtarëve të bordeve janë adekuate'. Ngjashëm, anëtarët e bordeve dhe qeveria pajtohen fuqishëm me këtë pohim ndërsa pjesa tjetër e respondentëve shfaqin mospajtim me këtë pohim. Sa i përket 'transparencës në përzgjedhjen e anëtarëve të bordeve', përfaqësuesit e qeverisë dhe anëtarët e bordeve mendojnë se transparenca është në nivelin e duhur. Një gjë e tillë nuk mbështetet nga qëndrimet e përfaqësuesve të parlamentit por posaqërisht të mediave dhe shoqërisë civile të cilët shfaqin gati mospajtim të plotë. Dallimet më të mëdha vërehen në polihim se 'anëtarët e bordeve janë politikisht të pavarur'. Përderisa qeveria, anëtarët e bordeve por, në masë më të vogël, edhe përfaqësuesit e opozitës në parlament pajtohen me këtë pohim, përfaqësuesit e opozitës, mediave dhe posaqërisht shoqërisë civile shprehim mospajtimin e thellë të tyre me këtë pohim. Sipas përfaqësuesve të shoqërisë civile, NP-të, dhe posaqërisht bordet e tyre, janë shndërruar në 'agjenci punësimi' për partitë politike në pushtet. Sa i përket kompensimit të anëtarëve të bordit, shumica, përvec vet anëtarëve të bordit dhe qeverisë, pajtohen se këto 'kompensime janë më të larta krahasuar me nivelin e angazhimit të tyre'.

# 7. Përmbledhje e punimeve të konferencës

Riinvest ka organizuar një konferencë lidhur me qeverisjen korporative në ndërmarrjet publike në Kosovë (duke u fokusuar në Korporatën Energjetike të Kosovës dhe Postën dhe Telekomin e Kosovës). Konferenca është organizuar më datë 13 Nëntor, 2012 duke prezantuar gjetjet e raportit hulumtues.

Përfaqësuesi i institutit Riinvest ka hapur punimet e konferencës duke prezantuar në detaje gjetjet dhe rekomandimet e raportit. Përmbajtja e raportit, përfshirë gjetjet dhe rekomandimet, janë validuar në tërësi nga të pranishmit. Prezantimi është pasuar nga diskutimi i penalistëve dhe pjesëmarrësve tjerë në konferencë. Konferencën e kanë ndjekur 60 pjesëmarrës duke përfaqësuar institucione të ndryshme, përfshirë mes tjerash: Parlamentin e Kosovës, zyrën e auditorit të përgjithshëm, agjencinë kundër korrupsionit, IFC-në, anëtarët të bordeve të ndërmarrjeve publike qendrore, rajonale e lokale, organizata të shoqërisë civile dhe përfaqësues të botës akademike.

Përfaqësuesi i NJPMNP-së në kuadër të Ministrisë së Zhvillimit Ekonomik (që është përgjegjës për mbikëqyrjen e NP-ve si përfaqësues i qeverisë) nuk ka marrë pjesë në konferencë edhe pse i njëjti ka konfirmuar pjesëmarrjen paraprakisht. Ngjarja ka tërhequr vëmendje të madhe nga mediat. E njëjta është regjistruar nga BIRN dhe pjesë të saj do të transmetohen në emisionin 'Jeta në Kosovë' në një edicion të veçantë ka fundi i muajit Dhjetor. Në atë emision penalistët do të ftohen prapë që të diskutojnë pikat kryesore të raportit. Pjesë të konferencës janë raportuar në gazeta dhe në TV-të nacionale. Dy artikuj gazetash kanë mbuluar ngjarjen ndërsa udhëheqësi i hulumtimeve në këtë projekt ka marrë pjesë në një debat televiziv për të prezantuar gjetjet e raportit.

## Panelistët:

- z. Sejdi Osmani – President i Riinvestit
- z. Alban Hashani – Drejtor i Kërkimeve, Riinvest
- znj. Hykmete Bajrami – Anëtare e Parlamentit nga opozita
- z. Visar Ymeri – Anëtar i Parlamentit nga opozita
- z. Flamur Keqa – Anëtar Bordi, KEK
- z. Avni Zogjani – Çohu – Organizatë e Shoqërisë Civile
- Moderator: Muhamet Hajrullahu – BIRN



# 8. Konkluzat

Ky studim është një analizë e sfidave me të cilat përballlet qeveria e Kosovës në procesin e fuqizimit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet qendrore publike. Instituti Riinvest i mbështetur nga Qendra Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE), në kuadër të projektit 'Përmirësimi i Transparencës dhe qeverisjes me fonde publike' ka zhvilluar një raport përcjellës për të analizuar zhvillimet në qeverisjen korporatave të NP-ve nga raporti i fundit i publikuar në vitin 2008. NP-të që analizohen në këtë raport janë Posta dhe Telekom i Kosovës si dhe Korporata Energetike e Kosovës. Që të dy këto ndërmarrje ofrojnë shërbime publike për qytetarët; rrjedhimisht, mënyra se si menaxhohen është e një rëndësie të veçantë për publikun e gjerë. Studimi analizon kuadrin ligjor dhe institucional si dhe pikëpamjet e palëve të interesuara në këtë proces, përfshirë: anëtarët e bordeve të këtyre ndërmarrjeve, njësinë monitoruese pranë ministrisë së zhvillimit ekonomik, përfaqësuesit e parlamentit, shoqërisë civile, mediave dhe institucioneve ndërkombëtare.

Rezultatet tregojnë se ka pasur një avancim në kuadrin ligjor dhe institucional. Ligji mbi NP-të i aprovuar në vitin 2008 dhe amendamentuar në vitin 2012 në masë të madhe trajton çështjen e qeverisjes korporative duke u mbështetur në parime e OECD-së dhe përvojat tjera ndërkombëtare. Megjithatë, në mesin e akterëve, ka mendime të ndryshme lidhur me nivelin e zbatimit të këtyre parimeve. Përkundër amendamentimit të ligjit, mangësitë e evidentuara lidhur me qartësimin e pavarësisë së anëtarëve të bordeve mbeten të pa adresuara. Çështja e përzgjedhjes së anëtarëve të bordeve mbetet një nga çështjet më të kontestuara lidhur me menaxhimin e NP-ve në Kosovë nga shumica e akterëve. Ky proces akuzohet për mungesë transparence dhe se është i njollosur me ndikime të mëdha politike. Në këtë kuadër, shumica e akterëve mendojnë se anëtarët e bordeve nuk janë politikisht të pavarur dhe se përgatitja profesionale e tyre është joadekuate. Shoqëria civile dhe opozita mendojnë se mbikëqyrja e NP-ve nga qeveria nuk është adekuate dhe se NP-të janë shndërruar në mjet për të akomoduar interesat politike të partive në pushtet. Shoqëria civile gjithashtu kritikon parlamentin se ka nivel pasiv të mbikëqyrjes së qeverisë në çështjet që lidhen me NP-të. Gjithashtu performanca e NP-ve kritikohet nga shumica e akterëve që ishin pjesë e hulumtimit.

Në këtë kuadër rekomandohet që të fuqizohen mekanizmat mbikëqyrës në kuadër të qeverisë dhe parlamentit që të sigurohet qeverisje cilësore korporative e bazuar në parimet më të avancuara ndërkombëtare. Në nivel institucional, rekomandohet rritja e transparencës dhe minimizimi i ndikimit politik në përzgjedhjen e anëtarëve të bordeve. Kapacitetet e NJPMNP-së duhet të përmirësohen që të sigurohet mbikëqyrje efektive e performancës së NP-ve. Gjithashtu duhet të krijohen dhe promovohen mekanizmat korigjues për situatat kur NP-të devijojnë nga planet e tyre të biznesit dhe kur nuk raportojnë me kohë. Komuniteti i donatorëve duhet të mbështes NJPMNP-në dhe qeverinë që të themeloj institutin e qeverisjes korporative si dhe të mbështes hulumtimet në këtë fushë. Partitë opozitare dhe shoqëria civile duhet të rrisin presionin publik që të sigurojnë mbikëqyrje dhe performancë më të mirë të NP-ve. Parlamenti dhe agjencitë tjera të pavarura duhet shfrytëzuar hapësirën e krijuara ligjore, të bëjnë mbikëqyrje më aktive ndaj qeverisë dhe NP-ve lidhur me menaxhimin e tyre si në (i) arritjen e planeve të biznesit si dhe në (ii) integrimin e strategjive qeveritare në këto plane. Gjithashtu, parlamenti duhet të përfshijë akterët tjerë në dëgjimet publike lidhur me menaxhimin e NP-ve qendrore dhe në amendamentimet e ardhshme ligjore.

# Referencat

Kipred (2011), *Menaxhimi publik: analizë e bordeve të ndërmarrjeve publike dhe agjencive të pavarura*, Prishtina, KIPRED

NJPMNP (2011), *Performanca e NP-ve – raporti vjetor*, Prishtinë, Kosovë

Riinvest Institute for Development Research (2002), *Privatizimi i NSH-ve dhe reforma e shërbimeve publike në Kosovë*, Prishtinë Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2004), *Privatizimi në Kosovë, përparimet dhe ngeçjet*, Prishtinë, Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2006), *Qeverisja korporative në Kosovë 1*, Prishtinë, Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2008), *Privatizimi dhe post-privatizimi në Kosovë; një gotë gjysmë e mbushur apo gjysmë e zbrazët?*, Prishtinë, Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2009), *Përmirësimi i qeverisjes korporative në banka dhe kompani të sigurimeve në Kosovë*, Prishtinë, Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2009a), *Privatizimi i NP-ve në Kosovë, dilema dhe ngeçje në rrugë të shpejtë*, Prishtina, Riinvest Institute.

Riinvest Institute for Development Research (2011), *Shteti dhe buxheti, kujdes faturën*, Prishtinë, Riinvest Institute.

Sejdiu, R. (2012), *Intervistë personale*, Prishtinë, Kosovë

UNDP (vite të ndryshme), *Raporti i paralajmërimit të hershëm*, UNDP, Prishtinë, Kosovë

Zeqiri, B. (2012), *Intervistë personale*, Prishtinë, Kosovë

# Shtojca 1:

## Performanca e (i) Korporatës Energjetike të Kosovës (KEK) dhe (ii) Postës dhe Telekomit të Kosovës (PTK)

Tabela 1: Performanca financiare dhe operative e KEK (2008-2011)

Kategoria	Viti 2008	Viti 2009	Viti 2010	Viti 2011
Të hyrat (përfshirë grantet dhe subvencionet) ('000)	<b>217,647</b>	<b>237,908</b>	<b>238,827</b>	<b>256,835</b>
Shitjet ('000)	163,043	174,392	192,757	215,960
Të hyrat nga grantet dhe subvencionet ('000)	47,695	58,472	44,055	38,033
Të hyrat tjera ('000)	6,909	5,044	2,015	2,842
Të hyrat (pa përfshirë grantet dhe subvencionet) ('000)	<b>169,952</b>	<b>179,436</b>	<b>194,772</b>	<b>218,802</b>
Shpenzimet ('000)	<b>218,841</b>	<b>232,895</b>	<b>224,865</b>	<b>240,979</b>
Fitimi / Humbja (përfshirë grantet dhe subvencionet) ('000)	<b>-1,194</b>	<b>5,013</b>	<b>13,962</b>	<b>15,856</b>
Fitimi / Humbja (pa përfshirë grantet dhe subvencionet) ('000)	<b>-48,889</b>	<b>-53,459</b>	<b>-30,093</b>	<b>-22,177</b>
Numri i punëtorëve	<b>7529</b>	<b>7800</b>	<b>7749</b>	<b>7676</b>
Humbjet totale (%)	<b>42.82%</b>	<b>42.80%</b>	<b>41.22%</b>	<b>38.06%</b>
Humbjet komerciale (%)	25.77%	24.75%	24.11%	21.30%
Humbjet teknike (%)	17.05%	18.05%	17.11%	16.76%

Siç shihet në tabelën 1, KEK në katër vitet e fundit ka pasur një fitim mesatar prej mbi 8 milion euro. Megjithatë, ky fitim përfshinë grantet dhe subvencionet e marra nga qeveria. Në mungesë të këtyre granteve, KEK gjatë kësaj periudhe do të kishte humbje mesatare prej afërsisht 39 milion Euro. Niveli i humbjeve financiare ka pasur trend rënës dhe në vitin e fundit, i njëjti vlerësohet të ketë qenë mbi 22 milion Euro. Për sa i përket numrit të punëtorëve, KEK ka pasur pak a shumë numër të njëjtë në katër vitet e fundit. Problemi kryesor mbeten humbjet teknike dhe komerciale. Niveli i humbjeve totale sillet rreth 40 përqindëshit me një trend rënës, posaçërisht në nivelin e humbjeve komerciale.

**Tabela 2: Performanca financiare dhe operative e PTK (2007-2011)**

<b>Kategoria</b>	<b>Viti 2007</b>	<b>Viti 2008</b>	<b>Viti 2009</b>	<b>Viti 2010</b>	<b>Viti 2011</b>
Të ardhurat ('000)	<b>191,686</b>	<b>172,962</b>	<b>157,783</b>	<b>154,049</b>	<b>164,297</b>
Shpenzimet ('000)	<b>94,181</b>	<b>92,131</b>	<b>108,218</b>	<b>116,393</b>	<b>112,763</b>
Fitimi neto ('000)	<b>50,137</b>	<b>60,125</b>	<b>44,377</b>	<b>33,396</b>	<b>46,116</b>
Përqindja e ndryshimit të fitimit nëpër vite (%)	<b>0.0</b>	<b>19.9</b>	<b>-26.2</b>	<b>-24.7</b>	<b>38.1</b>
Numri i punëtoreve	<b>2,514</b>	<b>2,556</b>	<b>3,205</b>	<b>3,384</b>	<b>3,349</b>

Siç shihet në tabelën 2, PTK ka pasur një nivel të lartë të fitimit në pesë vitet e fundit. Mesatarit PTK ka fituar rreth 47 milion Euro në vit. Megjithatë vërehet një ulje e madhe e fitimit në vitin 2009 dhe 2010 kur ulja e fitimit arriti në 26 dhe 25 përqind respektivisht krahasuar me vitet paraprake. Përkundër kësaj ulje të fitimit, PTK ka ngritur ndjeshëm nivelin e punësimit pikërisht në këto dy vite. Në vitin e fundit PTK ka filluar të përmirësoj performancën e saj financiare.









*Ky studim është një analizë e sfidave me të cilat përballlet qeveria e Kosovës në procesin e fuqizimit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet qendrore publike. Instituti Riinvest i mbështetur nga Qendra Ndërkombëtare për Ndërmarrje Private (CIPE), në kuadër të projektit 'Përmirësimi i Transparencës dhe qeverisjes me fonde publike' ka zhvilluar një raport përcjellës për të analizuar zhvillimet në qeverisjen korporatave të NP-ve nga raporti i fundit i publikuar në vitin 2008. NP-të që analizohen në këtë raport janë Posta dhe Telekom i Kosovës si dhe Korporata Energjetike e Kosovës. Që të dy këto ndërmarrje ofrojnë shërbime publike për qytetarët; rrjedhimisht, mënyra se si menaxhohen është e një rëndësie të veçantë për publikun e gjerë. Studimi analizon kuadrin ligjor dhe institucional si dhe pikëpamjet e palëve të interesuara në këtë proces, përfshirë: anëtarët e bordeve të këtyre ndërmarrjeve, njësinë monitoruese pranë ministrisë së zhvillimit ekonomik, përfaqësuesit e parlamentit, shoqërisë civile, mediave dhe institucioneve ndërkombëtare. Rezultatet tregojnë se ka pasur një avancim në kuadrin ligjor dhe institucional, megjithatë zbatimi i dispozitave ligjore, përfshirë mbikëqyrjen e zbatimit, ka ngecje evidente. Në këtë kuadër rekomandohet që të fuqizohen mekanizmat mbikëqyrës në kuadër të qeverisë dhe parlamentit që të sigurohet qeverisje cilësore korporative e bazuar në parimet më të avancuara ndërkombëtare.*

Instituti Riinvest mbetet i përkushtuar që të luaj një rol aktiv në promovimin e qeverisjes korporative që siguron menaxhim cilësor dhe transparent të këtyre ndërmarrjeve me qëllim që të jenë konkurruese dhe të ofrojnë shërbime të mira për qytetarët. Instituti Riinvest falënderon CIPE-n për përkrahjen e ofruar gjatë këtij projekti dhe për mbështetjen shumëvjeçare në funksion të avancimit të transparencës dhe përmirësimit të qeverisjes me fondet dhe pronën publike në Kosovë. Dëshirojmë gjithashtu të falënderojmë të gjithë të përfshirët në këtë projekt gjatë fazës së hulumtimit dhe të shkrimit të raportit. Instituti Riinvest mbanë gjithë përgjegjësinë për përfundimet dhe rekomandimet e këtij raporti.

Prishtinë, 2012