

INSTITUTI PËR STUDIME TË AVANCUARA

gapo

Menaxhimi i Ndërmarrjeve Publike

SHKURTESAT

KE	Kryeshef Ekzekutiv
KEK	Korporata Energjetike e Kosovës
KMDK	Kompania për Menaxhimin e Deponive në Kosovë
KRM	Kompania Rajonale e Mbeturinave
KRU/KUR	Kompania Rajonale e Ujësjiellësit
KU	Kompania e Ujitjes
MZHE	Ministria e Zhvillimit Ekonomik
NP	Ndërmarrje Publike
NJPMNP	Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike
PK	Posta e Kosovës
PTK	Posta dhe Telekom i Kosovës
ZK	Zyra e Kryeministrit
ZRRUK	Zyra e Rregullatorit të Ujërave dhe Kanalizimit

“Për arsye se Bordi është
punëdhënësi im, nuk kam fuqi
t’i ndaloj presionet nga ana e
tyre për punësimet politike.”

Përmbledhje ekzekutive

Praktikat e deritanishme të qeverisjes korporative të ndërmarrjeve publike (NP) në Kosovë, **tregojnë se pavarësia e bordeve të NP-ve nga shteti si pronar është shkelur**, megjithëse pavarësia e tyre kërkohet nga parimet e qeverisjes korporative të Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OBEZH) në të cilat bazohet ligji në fuqi për NP.

Mos respektimi i parimeve të qeverisjes korporative në procesin e zgjedhjes së bordeve ka rezultuar me cënim të pavarësisë së ndërmarrjeve dhe dëmtim të efikasitetit të tyre. Hallka e ndikimit politik është përcjellur nga aksionari tek bordet e pastaj edhe tek kryeshefët ekzekutiv (KE). Një KE shprehimisht ka pohuar gjatë intervistës “për arsye se Bordi është punëdhënësi im, nuk kam fuqi t’i ndaloj presionet nga ana e tyre për punësime politike.” Në bazë të intervistave me NP-të, të paktën **gjatë nga KE-të** e NP-ve të intervistuar kanë deklaruar se **janë anëtarë të një partie politike**.

Sipas zyrtarëve të ndërmarrjeve publike, shumica nga këto ndërmarrje janë të **mbingarkuara me staf** dhe **ndikimi i politikës** është njëri ndër faktorët kryesorë që ka ndikuar në rritjen e stafit. Përveç mbingarkesës me staf, shumë nga ndërmarrjet përballen me **probleme në rekrutimin dhe motivimin e stafit** qoftë për shkak të pagave të ulëta apo mungesës së kuadrove.

Me qëllim të uljes së ndikimit të politikës në borde dhe rritjes së cilësisë së anëtarëve të drejtorëve të bordeve të NP-ve, Instituti GAP rekomandon që:

- të publikohen online metodologjia e vlerësimit dhe biografitë e kandidatëve për drejtor të bordeve,
- si dhe Ligji për NP të lejojë përfshirjen në proces të kompanive të rekrutimit.
- Gjithashtu të diversifikohen zërat në vendimmarrje të bordeve, duke lejuar zgjedhjen e një ose më shumë punëtorëve në bord si anëtar të pavarur të bordit,
- dhe gjithashtu të bëhet fuqizimi i kompetencave dhe ndryshimi i mënyrës së zgjedhjes së KE-së.

Përveç uljes së ndikimit politik, është e nevojshme që të hartohen **plane për uljen graduale të numrit të punëtorëve**, ndërsa këto plane duhet të përfshijnë masa për kompensim të punëtorëve qofshin ato përmes pagesës, ritrajnimit apo edhe ripozicionimit në një institucion tjetër publik.

Në mënyrë që të rritet kualiteti i monitorimit dhe transparencës së NP-ve, Instituti GAP rekomandon që të rriten kapacitetet njerëzore të Njesisë për Politika dhe Monitorimin e Ndërmarrjeve Publike (NJPMNP) me qëllim që kjo njësi të monitorojë dhe publikojë dokumente dhe analiza edhe për performancën e ndërmarrjeve lokale.

Ndërmarrjet publike brenda një afati të shkurtër kohor, të krijojnë ueb-faqet e tyre dhe të publikojnë dokumentet e domosdoshme si: raporti vjetor, raporti financiar, raporti i auditorit etj.

Përmbajtja

1.	Hyrje	7
2.	Metodologjia	8
3.	Organizimi dhe Zinxhiri i Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë	9
3.1	Zinxhiri i Menaxhimit të NP-ve	12
4.	Problemet me Procesin e Zgjedhjes së Bordeve dhe Kompetencat e tyre	13
4.1	Përfaqësimi i Punëtorëve në Bordet e NP-ve	14
4.2	Kompetencat e Bordeve mbi Zyrtarët e Ndërmarrjeve	15
5.	Stafi i NP-ve	16
6.	Pronësia	19
7.	Monitorimi dhe Transparenca e Ndërmarrjeve Publike	23
8.	Zbatimi i Kodit të Etikës dhe Problemet me Testimin e Kënaqshmërisë së Konsumatorëve	24
9.	Përmbledhje dhe rekomandime të dalura nga konferenca	25
10.	Përfundime	27
11.	Anekset	29

1. Hyrje

Qeverisja korporative e ndërmarrjeve publike në Kosovë rregullohet në bazë të Ligjit për Ndërmarrjet Publike¹. Sipas këtij ligji, **NP-të janë shoqëri aksionare dhe funksionojnë në përputhje me Ligjin mbi Shoqëritë Tregtare.**²

Në bazë të pronësisë, NP-të organizohen në NP qendrore dhe lokale, ku të parat janë në pronësi të Qeverisë së Kosovës ndërsa të fundit janë në pronësi të një apo më shumë komunave.³ Qeveria dhe komunat ushtrojnë të drejtat e veta si aksionarë në një NP, përmes zgjedhjes së Bordit të Drejtorëve. Në disa vende⁴, në bazë të funksionit të tyre, bordet janë të ndara në dy nivele (two-tier): “borde mbikëqyrëse” të përbërë plotësisht nga anëtarë jo-ekzekutiv dhe “borde menaxheriale” me anëtarë me kompetenca ekzekutive. Në Kosovë bordet kanë vetëm një nivel me kompetenca të përziera.

Sipas OBEZH, si njëra ndër organizatat me ndikim të madh në të menduarit apo filozofisë së qeverisjes korporative, parimet e qeverisjes korporative janë evolutive dhe se nuk ekziston një model “ideal” për qeverisje korporative.⁵

Qëllimi i këtij punimi është që duke u bazuar në ngecjet dhe problemet në zbatimin e parimeve të qeverisjes korporative të NP-ve në Kosovë, të ofrojmë alternativa më qëllim të përmirësimit të performancës së tyre duke u bazuar në praktika të mira të dokumenteve të OBEZH. Konkretisht, kjo analizë trajton çështjen e zgjedhjes së bordeve dhe kompetencat e tyre, problemet me monitorimin e ndërmarrjeve, kompetencat dhe mënyrën e përzgjedhjes së kryeshefit ekzekutiv, si dhe çështjet e menaxhimit të burimeve njerëzore në ndërmarrje publike.

Të gjeturat e Institutit GAP tregojnë se ndikimi politik në përzgjedhjen e bordeve e pastaj edhe të zyrtarëve të NP-ve ka thyer parimet bazë të qeverisjes korporative, e që është pavarësia e NP-ve. Ky ndikim ka bërë që këto ndërmarrje të shndërrohen në institucione të “rehatimit” të burokratëve dhe partizanëve polik e jo në ndërmarrje të cilat garojnë për efikasitet të kostove dhe përmirësim të shërbimeve ndaj publikut. Probleme të brendshme janë identifikuar edhe sa i përket rekrutimit dhe motivimit të stafit në ndërmarrje publike qoftë për shkak të nivelit të ulët të pagave apo mungesës së kuadrove. Së fundmi, gjendje shumë e keqe sa i përket transparencës ndaj publikut dhe palëve të interesit është gjetur sidomos në ndërmarrjet lokale.

1. Ligji nr.03/L-087 për ndërmarrjet publike, Burimi: <http://bit.ly/VEId4r>, dhe Ligji nr. 04/L-111 për ndryshimin e ligjit nr. 03/L-111 për ndërmarrjet publike, Burimi: <http://bit.ly/1zhhaHM>

2. Ligji nr. 02/L-123 për Shoqëritë Tregtare. Burimi: <http://bit.ly/1pK6Nf3>

3. Ndërmarrje lokale është ajo ndërmarrje e cila ofron shërbime në më pak se tri komuna apo është kompani për mbledhjen e mbeturinave.

4. Republika Çeke, Gjermania, Polonia

5. OBEZH, Parimet OBEZH të Qeverisjes Korporative [OECD Principles of Corporate Governance]. Burimi: <http://bit.ly/1jY1bHJ>

2. Metodologjia

Kjo analizë përdor burime primare dhe sekondare të të dhënave si bazë për identifikimin e problemeve të ndërmarrjeve publike.

Duke qenë se zyrtarët e ndërmarrjeve publike janë të përfshirë drejtpërdrejt në menaxhimin e ndërmarrjeve dhe përballen me problemet ditore të funksionimit të ndërmarrjeve, të dhënat primare për identifikimin e problemeve kryesore janë mbledhur duke realizuar intervista dhe zhvilluar një pyetësor me zyrtarët e ndërmarrjeve publike.

Pyetësorët për zyrtarët e këtyre ndërmarrjeve kanë qenë të standardizuar. Përveç pyetjeve të hapura, pyetësi përfshin pohime ku pastaj zyrtarët kanë mund të zgjedhin nga shkalla një deri në pesë nëse ata pajtohen me pohimet.

Gjithsejtë janë intervistuar 22 ndërmarrje dhe mostra është e ndarë në mënyrë të barabartë në mes NP-ve në pronësi qendrore dhe atyre lokale.⁶ Pyetjet e përfshira në pyetësor i përkasin temave nga cilësia e legjislacionit dhe sundimi i ligjit, bashkëpunimi i NP-ve me institucionet tjera etj.

Burimet sekondare të përdorura në këtë punim përfshijnë Ligjin nr. 03/L-87 për NP, raportet vjetore të NP-ve, raportet vjetore të NJPMNP, raportet e rregullatorëve, raportet e organizatave tjera jo-qeveritare, dhe dokumente të Organizatës për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OBEZH) dhe institucione tjera ndërkombëtare rreth përvojave të qeverisjes korporative.

6

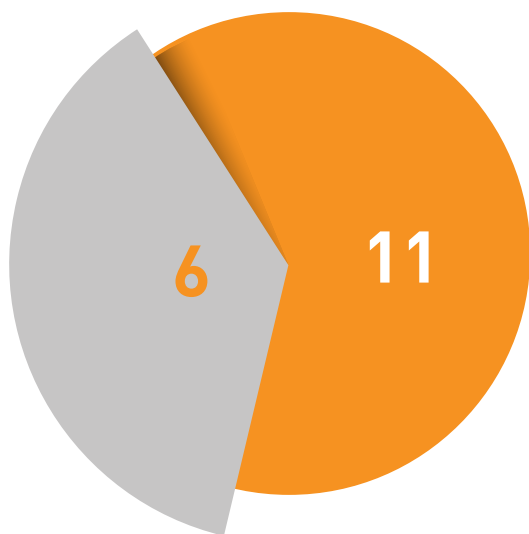
Shih Aneksin 1 lidhur me datat dhe zyrtarët e intervistuar

3. Organizimi dhe Zinxhiri i Menaxhimit të Ndërmarrjeve Publike në Kosovë

Në Kosovë ekzistojnë 17 NP qendrore dhe 43 NP lokale. Gjashtë nga NP-të qendrore janë kompani rajonale në fushën e ujësjellësit dhe kanalizimit. Ndërmarrjet tjera qendrore veprojnë në fushat energjisë, telekomit, postës, transportit hekurudhor, mbeturinave dhe ujërave. Prej 43 ndërmarrjeve lokale sa janë gjithsej, 23 janë stacione të autobusëve⁷, tetë ndërmarrje veprojnë në fushën mbledhjes së mbeturinave, tri ndërmarrje janë kompani të ujësjellësit dhe mbeturinave (njëra vetëm ujësjellës), dy ngrohtore, tri ndërmarrje për banim dhe nga një ndërmarrje në fushat si gjelbërim, treg, rekreacion, trafik urban.⁸

⁷ Megjithatë Ligji Nr. 04/L-111 për ndryshimin dhe plotësimin e ligjit Nr. 03/L-087 për ndërmarrjet publike i paraqet 44 ndërmarrje lokale, Kompania Rajonale e Mbeturinave Higjiena- Gjilan sh.a. që nga Korriku 2013 funksionon si ndërmarrje me partneritet publiko-privat ku 51% të aksioneve mbahen nga aksionari privat dhe sipas ligjit për NP kjo ndërmarrje nuk konsiderohet publike

⁸ Ligji Nr. 04/L-111 për Ndryshimin dhe Plotësimin e Ligjit Nr. 03/L-087 për Ndërmarrjet Publike, Burimi: <http://bit.ly/1u5GT7d>



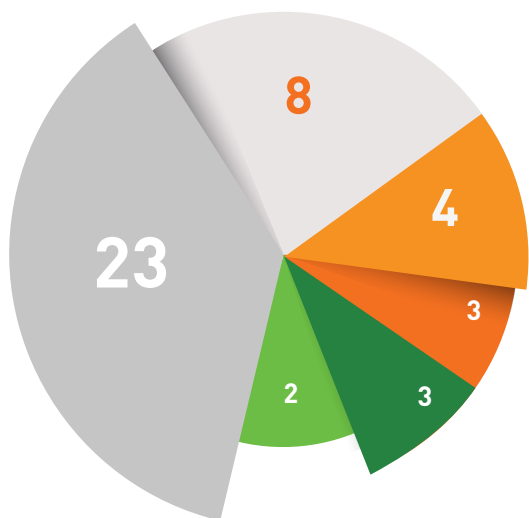
17 NP qendrore

11

në fushat e energjisë, telekomit, postës, transportit hekurudhor, mbeturinave dhe ujërave.

6

janë kompani rajonale në fushën e ujësjellesit dhe kanalizimit.



43 NP lokale

23

janë stacione të autobusëve

8

ndërmarrje veprojnë në fushën mbledhjes së mbeturinave.

4

ndërmarrje në fushat si gjelbërim, treg, rekreacion dhe trafik urban.

3

janë kompani të ujësjellesit dhe mbeturinave (njëra vetëm ujësjellës).

3

ndërmarrje për banim.

2

ngrohtore.

NP-të në Kosovë funksionojnë në bazë të parimeve të qeverisjes korporative për ndërmarrjet publike të Organizatës për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (OBEZH). Këto parime nuk janë të detyrueshme, mirëpo shërbejnë si bazë e mirë për zbatimin e praktikave të mira nga përvojat e vendeve të ndryshme lidhur me çështjet e menaxhimit të NP-ve. Shkurtimisht, këto parime ndahen në gjashtë grupe dhe përfshijnë⁹:

Sigurimi i një kornize efektive ligjore dhe

rregullative - kërkon ndarjen e funksionit të shtetit si pronar dhe funksioneve tjera të shtetit veçanërisht sa i përket rregullimit të tregut. Në vazhdim, theksohet se marrëdhënia në mes NP-ve dhe institucioneve financiare dhe jo financiare shtetërore duhet të bazohet në baza komerciale.

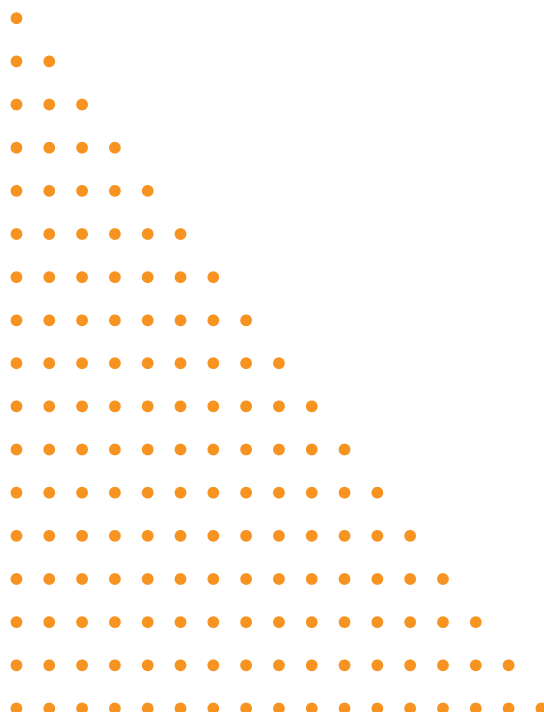
Shteti si pronar - duhet të sigurojë që NP-të; a) të qeverisen në mënyrë të përgjegjshme dhe transparente; b) të sigurojnë pavarësinë e bordit në mënyrë që të arrihen objektivat e caktuara; dhe c) njësia apo trupa e cila koordinon menaxhimin e NP-ve (rregullatori) duhet t'i përgjigjet organit përfaqësues - Parlamentit.

Trajtimi i barabartë i aksionarëve - kërkon që të gjithë aksionarët e ndërmarrjes të trajtohen në mënyrë të barabartë dhe të kenë qasje të barabartë në informacionin e ndërmarrjes.

Marrëdhëniet me palët e interesit (stakeholders) - legjislacioni duhet të njohë përgjegjësitë e NP-ve ndaj palëve të interesit dhe bordet gjithashtu duhet të sigurojnë implementimin e kodeve të brendshme të etikës.

Transparenca dhe hapja (disclosure) - NP-të duhet të auditohen nga auditorë të brendshëm dhe të jashtëm. Gjithashtu, NP-të duhet të bëjnë transparente informacione financiare dhe jo-financiare për aksionarin dhe publikun.

Përgjegjësitë e bordeve - Bordet duhet të kenë autoritetin e nevojshëm, kompetencat dhe objektivitetin për funksionin e tyre në drejtimin strategjik dhe monitorimin e menaxhmentit.



⁹ OBEZH. Parimet e Qeverisjes Korporative në Ndërmarrjet me Pronësi Publike (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises), Burimi: <http://bit.ly/1FSQVhn>

3.1 Zinxhiri i Menaxhimit të NP-ve

Në nivel komunal, të drejtën e aksionarit të NP-së e ushtron Komisioni Komunal i Aksionareve, i cili përbëhet nga: **a) një anëtar i emëruar nga Kryetari i Komunës; dhe b) dy anëtarë tjerë të emëruar nga Kuvendi Komunal.** Komisioni bën përzgjedhjen e bordeve të NP-ve lokale dhe i raporton Kuvendit Komunal në baza vjetore mbi performancën e NP-vë lokale. Në rastet, kur një ose më shumë së një komunë ka aksione në një ndërmarrje lokale, atëherë secili Komision Komunal i Aksionarëve ka të drejtë të zgjedhë një drejtor. Përfaqësimi i secilës komunë në borde të drejtorëve rregullohet me udhëzim administrativ të lëshuar nga Qeveria e Kosovës.¹⁰

Në nivel qendror, të drejtën ekskluzive për ushtrimin e të drejtave të aksionarit në NP-të qendrore e ka Qeveria e Kosovës. Mbi çështjet e ndërmarrjeve publike Qeveria vendosë me shumicë të thjeshtë votash, ndërsa vendimet zbatohen nga Ministri i Zhvillimit Ekonomik. Përveç zbatimit të vendimeve, Neni 8.1 i Ligjit për NP obligon Ministrinë e Zhvillimit Ekonomik dhe NJPMNP t'i raportojnë dhe japin përgjegjësi Kuvendit në baza vjetore lidhur me performancën e NP-ve qendrore.

Të drejtat e veta si aksionar në një NP, Qeveria i ushtron përmes zgjedhjes së Bordit të Drejtorëve. Bordet e NP-ve në Kosovë përbëhen prej 5 ose 7 personave dhe sipas Neni 15.12 të Ligjit për NP-të, **asnjë anëtar i bordit, përveç Kryeshefit Ekzekutiv (KE), nuk ka kompetenca ekzekutive.** Njëkohësisht, ligji në përputhje me praktikën e mira të sugjeruara nga OBEZH, përcakton se KE nuk mund të jetë Kryesues i Bordit. Përveç vetëvlerësimit nga ana e bordit, puna e bordeve të NP-ve qendrore vlerësohet edhe nga NJPMNP. Në rast se NP-ja dështon të realizojë caqet e përcaktuara në planin e biznesit për dy vite radhazi, atëherë aksionari merr parasysh shkarkimin e bordit të një ndërmarrje.

Sa i përket kompetencave të bordit mbi KE, Neni 18 i Ligjit për NP specifikon se bordi mbikëqyr në mënyrë të vazhdueshme performancën e zyrtarëve të NP-së (duke përfshirë KE-në). Sipas Neni 21.4, ndër kompetencat e bordit të drejtorëve është edhe emërimi i zyrtarëve të NP-së.¹¹

Hallka e fundit e zinxhirit të menaxhimit të ndërmarrjeve janë zyrtarët e ndërmarrjes. Zyrtarët e ndërmarrjeve publike janë përgjegjës për menaxhimin dhe arritjen e caqeve vjetore të caktuara në plan të biznesit nga vetë ata e të miratuara nga Bordi i Drejtorëve.

Plani i biznesit ndër tjera duhet të përmbajë:

- synimet afariste dhe financiare të cilat synohen të arrihen nga NP-ja dhe orarin e realizimit;
- mënyrat e zgjedhura për arritjen e këtyre synimeve;
- përcaktimin e shpenzimeve dhe mënyrën e financimit;
- veprimet të cilat duhet të ndërmerren për arritjen e synimeve;
- detyrimet e NP-ve ndaj konsumatorëve, etj.

KE-të dhe zyrtarët e saj kanë edhe këto kompetenca detyrime:

- dorëzimin e raporteve tremujore dhe vjetore tek
- Bordi i Drejtorëve;
- testimi i kënaqshmërisë së konsumatorëve;
- rekrutimi i stafit;
- caktimi i nivelit të pagës për stafin etj.

¹⁰ Udhëzim Administrativë për mënyrën e përfaqësimit të komunave në bordet e drejtorëve të ndërmarrjeve publike, Burimi: <http://bit.ly/10AlZ4v>

¹¹ Në bazë të Neni 21.3 të Ligjit për NP zyrtarë të ndërmarrjes publike konsiderohen: a) Kryeshefi Ekzekutiv (KE); 2) Zyrtari Kryesor Financiar dhe i Thesarit; 3) Këshilltari i Përgjithshëm/Sekretari Korporativ; dhe 4) Zyrtari për Auditim të Brendshëm.

4. Problemet me Procesin e Zgjedhjes së Bordeve dhe Kompetencat e tyre

Bartës i procesit të për zgjedhjes së anëtarëve të bordeve të NP-ve qendrore është Sekretari i Përgjithshëm i Zyrës së Kryeministrit. Sekretari i Përgjithshëm është përgjegjës për rregullat dhe metodologjinë e vlerësimit të kandidatëve dhe emërimin e një Komisioni Rekomandues prej shtatë personave. Struktura e Komisionit Rekomandues mund të përbëhet nga:

- a) shërbyes të lartë civile;
- b) ekspertë të jashtëm nga industritë përkatëse, financat apo qeverisja korporative; dhe
- c) një përfaqësues i një ministrie të caktuar.

Kryesuesi i këtij komisioni zgjidhet nga ana e qeverisë. Ky komision është përgjegjës për identifikimin dhe intervistimin e kandidatëve. Pas intervistimit të kandidatëve, komisioni i dërgon qeverisë një vlerësim me shkrim për të paktën pesë kandidatë më shumë se sa numri i anëtarëve të bordit të cilët pritet të zgjedhen. Në fund, anëtarët e bordeve zgjedhen nga qeveria me mandat tre vjeçar me mundësi vazhdimi por jo më shumë se tri mandate.

Sipas Ligjit për NP, një person për t'u kualifikuar si anëtar i bordit dhe zyrtar i ndërmarrjes ndër tjera nuk duhet:

- a) të ketë qenë 36 muaj para aplikimit zyrtar i zgjedhur publik;
- b) i emëruar politik; ose
- c) të ketë pasur një post vendimmarrës në një parti politike.

Megjithëse në bazë të parimeve të OBEZH-it dhe ligjit në fuqi, bordet e NP-ve duhet të jenë të pavarura nga shteti si pronar, praktikat e deritanishme tregojnë se ky parim është thyer në qeverisjen korporative në Kosovë. Në dhjetor të vitit 2008, qeveria si aksionar e NP-ve kishte marrë vendim për emërimin e anëtarëve të bordeve të 15 NP-ve qendrore.¹² Megjithëse me ligj mandati i bordeve zgjat tri vite,

pas kritikave të shoqërisë civile, partive opozitare dhe Zyrës së Përfaqësuesit Civil Ndërkombëtar për ndërhyrje politike në procesin e zgjedhjes, ishte marrë vendim nga Qeveria e Kosovës për ndryshimin e disa anëtarëve të bordeve të tetë NP-ve dhe të cilët ishin zgjedhur vetëm katër muaj më parë.¹³

Me gjithë ndryshimin e vendimit nga ana e qeverisë, një numër i drejtorëve të NP-ve janë gjetur të jenë persona politik dhe se disa prej tyre në mënyrë të qartë binin në kundërshtim me nenet për konflikt interesi dhe kriteret profesionale të specifikuar në Ligjin për NP.¹⁴

Ndikimi i politikës në bordet e NP-ve theksohej edhe në Raportin e Progresit për vitin 2009,¹⁵

ku sipas këtij raporti ndikimi politik në emërimet e bordeve të NP-ve, ka dëmtuar besueshmërinë e institucioneve të Kosovës për të menaxhuar procesin e emërimeve në mënyrë të drejtë dhe të hapur.

Qeveria e Kosovës jo vetëm që nuk ndërmori ndonjë hap për të adresuar këto kritika, por, në fund të vitit 2011 ajo mori vendim për t'ua vazhduar mandatin të gjitha bordeve të NP-ve qendrore të zgjedhura në vitin 2009, pa bërë një vlerësim individual të tyre.¹⁶

Një hulumtim i realizuar një vit pas këtij vendimi, tregon se përfaqësuesit e parlamentit, medias dhe shoqërisë civile thellësisht pajtoheshin se procesi i zgjedhjes së bordeve është jo-transparent dhe se anëtarët e bordeve janë të varur nga ndikimi politik.¹⁷

¹³ Vendimet nga mbledhja e 61 e Qeverisë, 23 prill 2009, Burimi:

<http://bit.ly/1eV7ail>, (qasur 22 Shtator 2014)

¹⁴ Instituti Kosovar për Kërkime dhe Zhvillim të Politikave (KIPRED)- Menaxhimi

Publik: Analizë e Bordeve të Ndërmarrjeve Publike dhe Agjencive të pavarura, Burimi:

<http://bit.ly/1t1EuWY> (qasur me 11 Gusht 2014)

¹⁵ Komisioni Evropian, Raporti i Progresit i Progresit për Kosovën 2009, Burimi:

<http://bit.ly/1xp4H8K>, (qasur 22 Shtator 2014)

¹⁶ Qeveria e Kosovës, Vendimi nr. 27/53, Burimi: <http://bit.ly/1u2PGXx>, (qasur 22 Shtator 2014)

¹⁷ Instituti Rinvest, Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Publike në Kosovë, Burimi: <http://bit.ly/1yJliBW>

¹² Vendimet nga mbledhja e 48 e Qeverisë, 24 dhjetor 2008, Burimi: <http://bit.ly/1vbkFC> (qasur 22 Shtator 2014)

Megjithëse një nga parimet e OBEZH-it qartazi kërkon “sigurimin e transparencës në procesin e nominimit dhe zgjedhjes së bordeve të drejtorëve”, Ligji për NP-të në Kosovë nuk e rregullon fare këtë çështje.

Si mënyrë për të ulur mundësitë e ndikimit të politikës në procesin e zgjedhjes së bordeve, ligji do të mund të përmirësohej duke marrë shembuj nga praktikatat e mira të transparencës nga vende tjera. Sipas OBEZH, Holanda dhe Amerika mund të shërbejnë si praktika të mira të hapjes së procesit të nominimit të kandidatëve për bordet. Në këto dy vende, procesi i transparencës së nominimit të bordeve sigurohet me ligj. Ndër të tjera, ligjet në këto dy vende përfshijnë hapjen e informacionit (disclosure) lidhur me: emrat dhe përvojën e kandidatëve, emri i rekomanduesit, marrëdhëniet në mes kandidatit dhe rekomanduesit, marrëdhëniet në mes kandidatit dhe aksionarit, arsyetimin për nominim etj.¹⁸

Si mënyrë për rritjen e cilësisë dhe pavarësisë së procesit, Ligji për NP do të duhej të lejonte përfshirjen e agjencioneve të rekrutimit në përzgjedhjen, vlerësimin dhe identifikimin e kandidatëve duke u bazuar në metodologji të qarta e transparente. Aplikimi i këtyre praktikave mund të sjellë efekte pozitive në rritjen e cilësisë së të nominuarve dhe uljen e ndikimit politik që si do të trajtohet më poshtë është njëri nga faktorët kyç me ndikim negativ në performancën e NP-ve.

4.1 Përfaqësimi i Punëtorëve në Bordet e NP-ve

Edhe pse Ligji për NP-të nuk parasheh pjesëmarrjen e punëtorëve në bordet e NP-ve¹⁹, duke u nisur nga praktikatat e vendeve tjera si Gjermania, Holanda, Suedia etj., i kemi pyetur zyrtarët e NP-ve nëse do të duhej të aplikohesh një model i tillë edhe në Kosovë.

Në bazë të parimeve të OBEZH-it, në rast se një përfaqësues i punëtorëve do të emërohej në bord atëherë ligji duhet të sigurojë:

- kompetenca të barabarta me anëtarët e tjerë të bordit;
- që përfaqësuesi i punëtorëve në bord të respektojë konfidencialitetin e informatës;
- dhe të shmangë konfliktin e interesit.

Nga intervistat me zyrtarë, shumica prej tyre kundërshtojnë idenë e pjesëmarrjes së punëtorëve në borde pikërisht me arsyetimin se bordet marrin vendime konfidenciale dhe punëtorët nuk mund të diskutojnë për çështje strategjike të ndërmarrjes. Pjesëmarrja konsiderohet problematike veçanërisht në rastet kur bordi do të mund të merrte vendime kundër “interetit” të punëtorëve.

Në kontekstin e Kosovës ku bordet janë të politizuara, megjithë mangësitë që mund të sjellë pjesëmarrja e një punëtori në bordin e NP-ve, në rast se respektohen parimet e OBEZH, përfaqësimi i një punëtori në bord mund të diversifikon zërat në vendimarrjen e bordeve. Për të siguruar pavarësinë e përfaqësuesit të punëtorëve në bord, Ligji për NP do të mund të aplikonte modelin gjerman ku përfaqësuesi i punëtorëve zgjidhet direkt nga punëtorët e kompanisë.²⁰ Gjithashtu, përfaqësimi i punëtorëve në bord mund të përdoret edhe si mënyrë për të marrë përkrahje nga punëtorët në procesin e ristrukturimit apo privatizimit të NP-ve.

¹⁸ OBEZH- Nominimi i Anëtarëve dhe Zgjedhja e Anëtarëve të Bordit (Board Member Nomination and Election), Burimi: <http://bit.ly/1uLA5cX>, (qasur 18 Shtator 2014)

¹⁹ Edhe pse Ligji për NP pjesëmarrjen e punëtorëve në mbledhjet e bordit, në një ndërmarrje është raportuar se kohë pas kohë punëtorët janë prezent në mbledhjet e bordit
²⁰ OBEZH- Nominimi i Anëtarëve dhe Zgjedhja e Anëtarëve të Bordit (Board Member Nomination and Election), Burimi: <http://bit.ly/1uLA5cX>, (qasur 18 Shtator 2014)

4.2 Kompetencat e Bordeve mbi Zyrтарët e Ndërmarrjeve

Siç u cek më lartë, bordi ka një sërë kompetencash ndaj zyrtarëve të NP-ve. Duke filluar nga rekrutimi i tyre, caktimi i pagës e deri tek pushimi nga puna. Sipas disa KE-ve, zgjedhja e zyrtarëve menaxherial nga ana e bordit është një mangësi për punën e KE-ve, sepse ata nuk mund të zgjedhin ekipet e tyre përderisa ligji i bën përgjegjës për arritjen e caceve të caktuara në plan të biznesit.²¹

Çështja më problematike sa i përket kompetencave të bordit mbi zyrtarët e NP-ve konsiderohet Neni 21.1 i cili i jep mundësi bordit të shkarkojë zyrtarët me shumicë votash me ose pa deklarin e arsyes (përveç Zyrtarit për Auditim të Brendshëm).

Sipas zyrtarëve, Neni 21.1 e bën menaxhmentin e ndërmarrjes tejet të varur nga bordi dhe njëkohësisht bën të vështirë që menaxhmenti të refuzojë vendimet e bordit që mund të jenë në kundërshtim me interesin e kompanisë. Në kontekstin ku bordet e NP-vë janë tejet të politizuara, si rast më specifik i dëmtimit të interesave të NP-ve, raportohet ushtrimi i ndikimit të bordeve tek KE-të për rritjen e numrit të të punësuarve në NP për interesa politike të aksionarit (qeverisë apo komunave).

Fuqizimi i rolit të KE-ve në NP do të mund të ndikonte në diversifikimin e zërave në vendimmarrje dhe rrjedhimisht në uljen e ndikimit të politikës në ndërmarrje. Në këtë rast, përveç fuqizimit të KE-së, edhe vetë pavarësia e KE-së ndaj politikës është kyçe sepse nga vetë disa KE është cilësuar se përkatësia e tyre politike do të mund të shkaktonte probleme në bashkëpunim me institucionet në raste kur partia fituese i përkiste një tjetër grupacioni politik. Në bazë të intervistave me NP-të, të paktën gjashtë nga KE-të e NP-ve të intervistuar kanë deklaruar se janë anëtarë të një partie politike. **Përveç përfshirjes politike të KE-ve, është interesant të theksohet se gati gjysma prej tyre para se të ushtronin postin e tanishëm kishin punuar në administratë publike, pozita ushtarake ose akademi.** Sipas OBEZH, në mënyrë që ndërmarrjet të jenë efektive, nevojitet që anëtarët e bordeve dhe menaxhmenti të kenë përvojë nga sektori privat sidomos në ato ndërmarrje ku ka konkurrencë të tregut.²²

Sa i përket ndarjes së kompetencave mes bordeve dhe zyrtarëve, megjithëse rreth 80% e zyrtarëve të intervistuar mendojnë se kompetencat mes KE-së dhe Bordit të Drejtorëve janë qartësisht të ndara, në një rast është cekur se bordi ka marrë vendime ekzekutive edhe pse kjo është qartësisht e ndaluar në bazë të Nenit 15.12 të Ligjit për NP.

²² OBEZH. Parimet e Qeverisjes Korporative në Ndërmarrjet me Pronësi Publike (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises), Burimi: <http://bit.ly/1FSQVhn>

5. Stafi i NP-ve

Statusi i punëtorëve në NP rregullohet me Ligjin e Punës. Rekrutimi, niveli i pagave, apo promovimi i punëtorëve bëhet nga zyrtarët e NP-ve në bazë të rregulloreve të brendshme të ndërmarrjeve përkatëse. Duke u bazuar nga intervistat me zyrtarë, ky kapitull trajton disa nga çështjet që kanë të bëjnë me rekrutimin dhe motivimin e stafit. Përveç kësaj, kapitulli mat perceptimin e zyrtarëve lidhur me ngarkesën e kompanisë me staf.

Fillimisht, rreth 70% e zyrtarëve të intervistuar mendojnë se është vështirë të rekrutohet staf teknik dhe menaxherial në ndërmarrje. Arsyeja më e shpeshtë sa i përket vështirësive të rekrutimit të stafit menaxherial theksohet të jetë mungesa e kuadrove profesionale në tregun e punës si dhe në disa raste edhe niveli i ulët i pagave. Në disa ndërmarrje një numër i stafit më përvojë pritet të pensionohet së shpejti dhe kjo përbën problem për ndërmarrjet.

Meqenëse në përputhje me praktikën e OBEZH, NP-të kanë pavarësi në caktimin e pagesës apo bonuseve për punëtorët, zyrtarët e NP-ve janë pyetur nëse përdornin bonuset si mjet motivimi për lidhjen e objektivave të ndërmarrjes me performancën e të punësuarve në ndërmarrje. Në bazë të të gjeturave, shumica e ndërmarrjeve nuk japin fare bonuse për punëtorët dhe në disa raste kur NP-të japin bonuse, atëherë ajo lidhet me ndonjë festë. **Përveç motivimit, një faktor i cili mund të rrezikon shëndetin e punëtorëve në sektorin e mbeturinave, është mungesa e mjeteve të nevojshme për mbrojtjen e shëndetit të punëtorëve.** Madje, punëtorët e rrezikuar nuk posedojnë sigurim shëndetësor i cili do të mbulonte shpenzimet në rast të ndonjë aksidenti dhe disa ndërmarrje nuk ofrojnë shtesa në pagesë për rrezikshmëri.

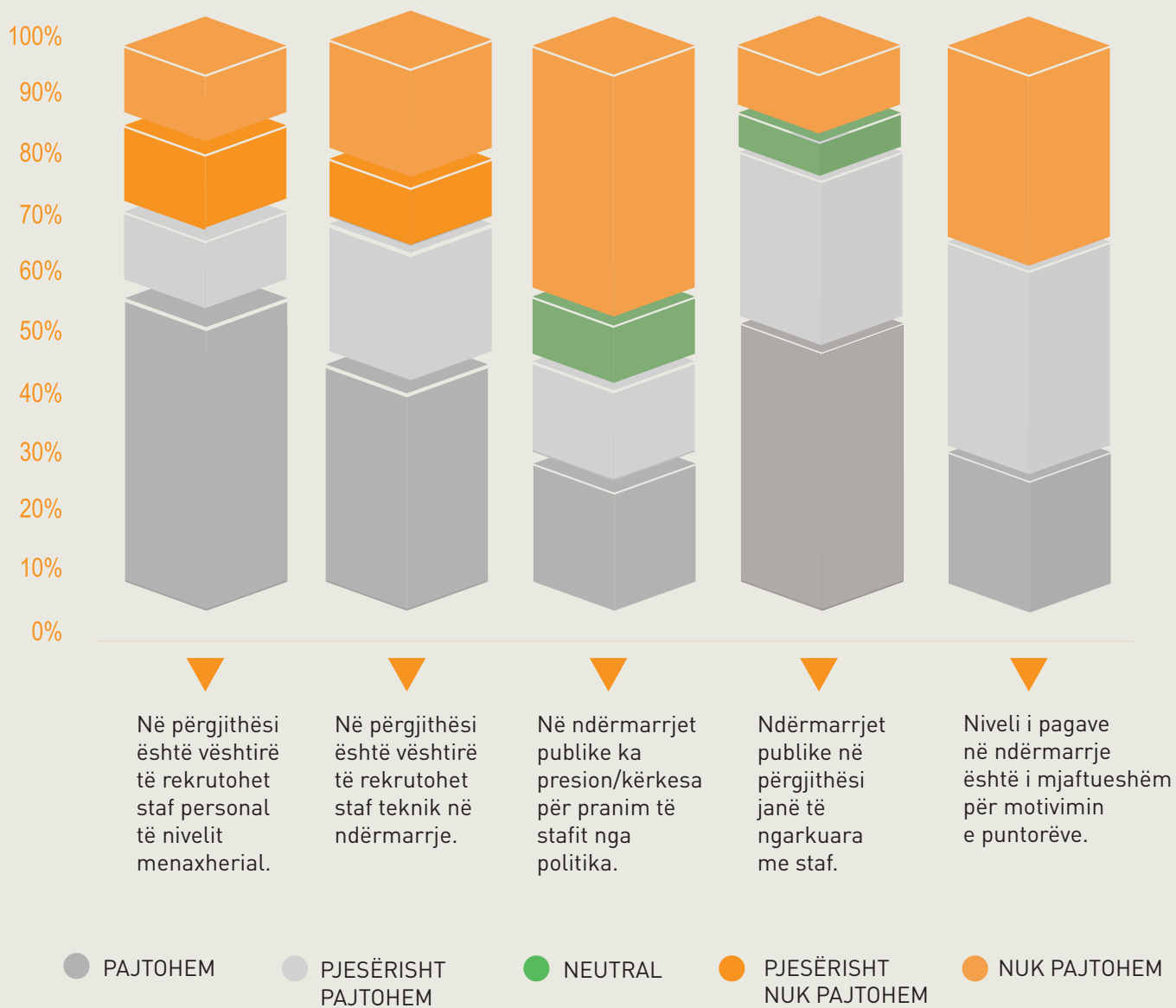
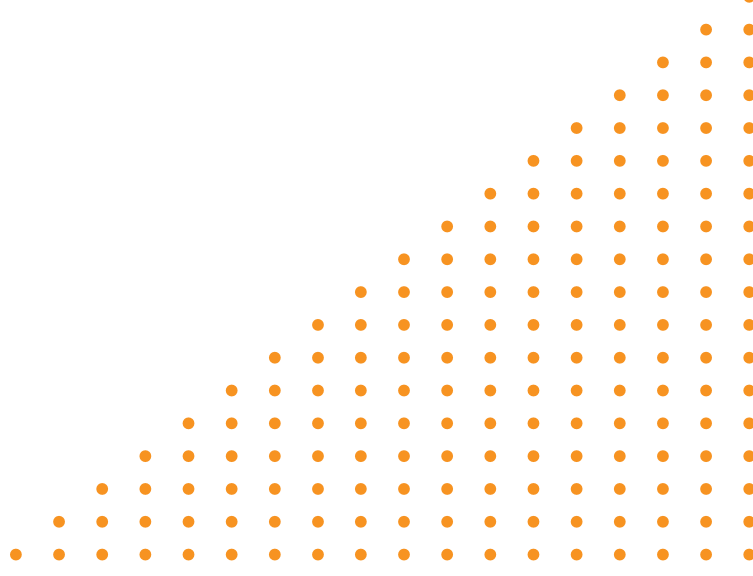


Figura 1. Problemet me rekrutimin e stafit në NP

- **80%** e zyrtarëve të NP-ve pajtohen ose pjesërisht pajtohen se NP-të janë të ngarkuara me staf
- Në anën tjetër, vetëm **28%** e tyre mendojnë shkurtim të stafit në vitet në vazhdim



Sa i përket eficientës së stafit, **80% e zyrtarëve të NP-ve pajtohen ose pjesërisht pajtohen se NP-të janë të ngarkuara me staf.**

Në përpjeke për të identifikuar arsyet apo motivet e mbingarkimit me staf të NP-ve, 42% e zyrtarëve pajtohen plotësisht apo pjesërisht se në NP ka presion apo kërkesa për pranim të stafit nga politika. Të njëjtën përqindje e kemi gjetur edhe kur zyrtarët janë pyetur nëse ata personalisht kanë pasur kërkesa apo presione të tilla. Një KE shprehimisht ka pohuar gjatë intervistës “për arsye se Bordi është punëdhënësi im, nuk kam fuqi t’i ndalojë presionet nga ana e Bordit për punësime politike”.

Në anën tjetër, vetëm 28% e tyre mendojnë shkurtrim të stafit në vitet në vazhdim. Rritja e stafit në mënyrë “artificiale” ulë eficientën e NP-ve dhe ndikon në rritjen e kostove të cilën kosto pastaj e paguan qytetari në çmimin e shërbimeve. Numri i lartë i të punësuarve dhe ndikimi në rritjen e tarifave është theksuar edhe në raportin e fundit të ZRRUK lidhur me performancën e ndërmarrjeve të ujësjellësit dhe kanalizimit.²³

Mbingarkesa me staf e NP-ve, përveç efektit të lartë përmendur, ulë vlerën e kompanisë dhe do të mund të shkaktoje kriza sociale në rast të ristrukturimit apo privatizimit të ndërmarrjeve. Për këtë arsye, është e nevojshme që Qeveria e Kosovës të krijojë plane të cilat balancojnë nevojat komerciale, sociale dhe politike për ulje graduale të numrit të stafit.

Praktikat nga vendet tjera, tregojnë se në mënyrë që të ristrukturohen NP-të, është e nevojshme që të hartohen strategji të komunikimit me punëtorë lidhur me benefitet e reformimit të NP-ve dhe plane për kompensim të punëtorëve qofshin ato përmes pagesës, ritrajnimit apo edhe ripozicionimit në një institucion tjetër publik. Përveç Qeverisë së Kosovës, në hartimin e këtyre strategjive do të duhej të përfshiheshin ndërmarrjet dhe sindikatat e punëtorëve, si mënyrë për të lehtësuar unifikimin e zërave gjatë procesit.²⁴

6. Pronësia

Sipas Ligjit për NP, ndërmarrje në pronësi publike llogaritet çdo ndërmarrje pronësi e së cilës llogaritet të jetë më shumë se 50% në pronësi të Republikës së Kosovës dhe/ose të një apo më shumë autoriteteve publike të Republikës së Kosovës. Siç është shpjeguar më lartë, NP-të në Kosovë janë në pronësi të qeverisë apo komunave. Mirëpo Ligji për NP e lejon shitjen e aksioneve të qeverisë në rast se vendimi i qeverisë miratohet me një shumicë të thjeshtë votash nga Kuvendi i Kosovës.

Lidhur me privatizimin e NP-ve, edhe pse një përqindje e lartë e zyrtarëve mendojnë se do të duhej të privatizoheshin pjesë të caktuara të ndërmarrjes, rreth 60% e tyre mendojnë se një privatizim i tërësishtëm i ndërmarrjes nuk do të duhej të ndodhte. Shumica e zyrtarëve (60%) janë kundër privatizimit të NP-ve përkundër asaj se mbi 60% e tyre mendojnë se një operator privat kishte me qenë më efektiv në menaxhimin e sektorit. Rreth 70% nga të intervistuarit e përkrahin partneritetin-publiko privat si mënyrë ku shteti do të vazhonte të ruante ndikimin e tij në ndërmarrje, mirëpo ku një formë e menaxhimit privat do të sillte vlerë shtesë në ndërmarrje.

²³ ZRRUK- Raporti Vjetor i Performancës për Ofruesit e Ujit në Kosovë, Burimi: <http://bit.ly/1wNbpT4>, (qasur me 11 Shtator 2014)

²⁴ OBEZH, Privatizimi i Ndërmarrjeve në Pronësi Shtetërore- Pamje e Përgjithshme e Praktikave dhe Politikave në Shtetet Anëtare të OBEZH (Privatising State-Owned Enterprises, An Overview of Policies and Practices in OECD Countries), Burimi: <http://bit.ly/13vxJGV>

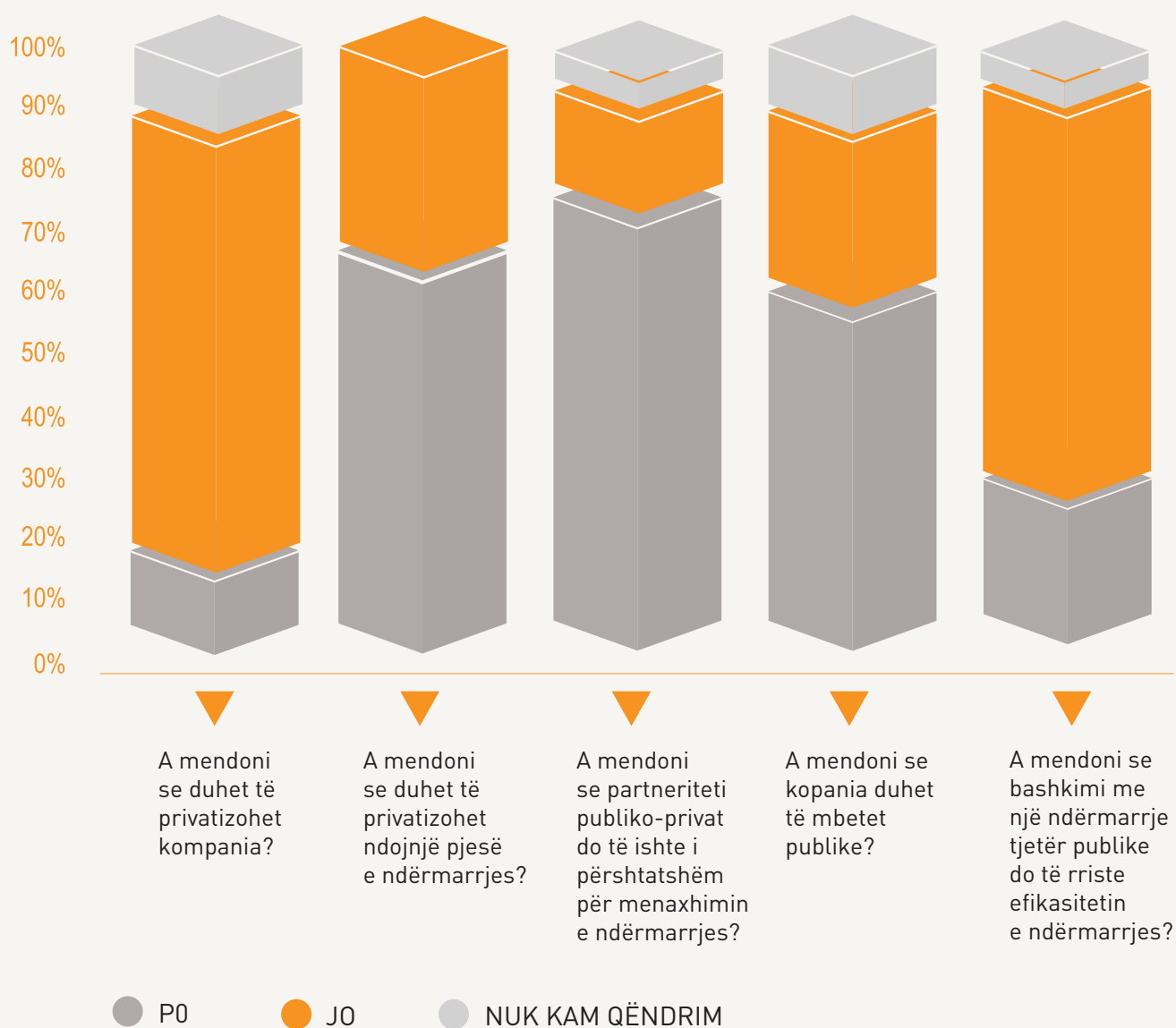
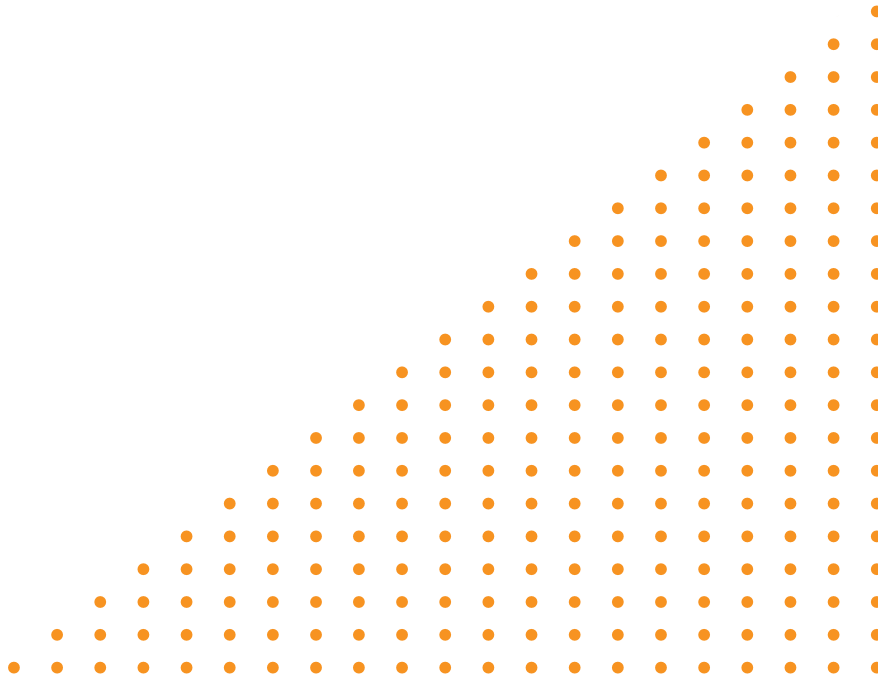


Figura 2. Përceptimet e zyrtarëve të NP-ve lidhur me pronësinë e NP-ve



Sa i përket privatizimit të pjesshëm të ndërmarrjes, zyrtarët në sektorin e ujërave konsiderojnë se mirëmbajtja mund të jetë sektor i përshtatshëm për privatizim, ndërsa prodhimi dhe shpërndarja konsiderohen si asete të cilat duhet të mbahen në pronësi publike. Në sektorin e mbeturinave, sektorët si transporti, mirëmbajtja dhe shërbimet konsiderohen departamentet me interesin më të madh për privatizim nga ana e KRM-ve.

Lidhur me efektet e konkurrencës, rreth 60% e zyrtarëve të NP-ve mendojnë se konkurrenca në sektor do të kishte efekte pozitive në rritjen e cilësisë së shërbimeve, ndërsa një përqindje (30%) më e ulët mendojnë se do të kishte efekte në uljen e çmimeve apo tarifave, kjo ngase shumica nga ta mendojnë se çmimet e shërbimeve që ofrojnë NP-të janë të ulëta krahasuar me koston e ofrimit të tyre.

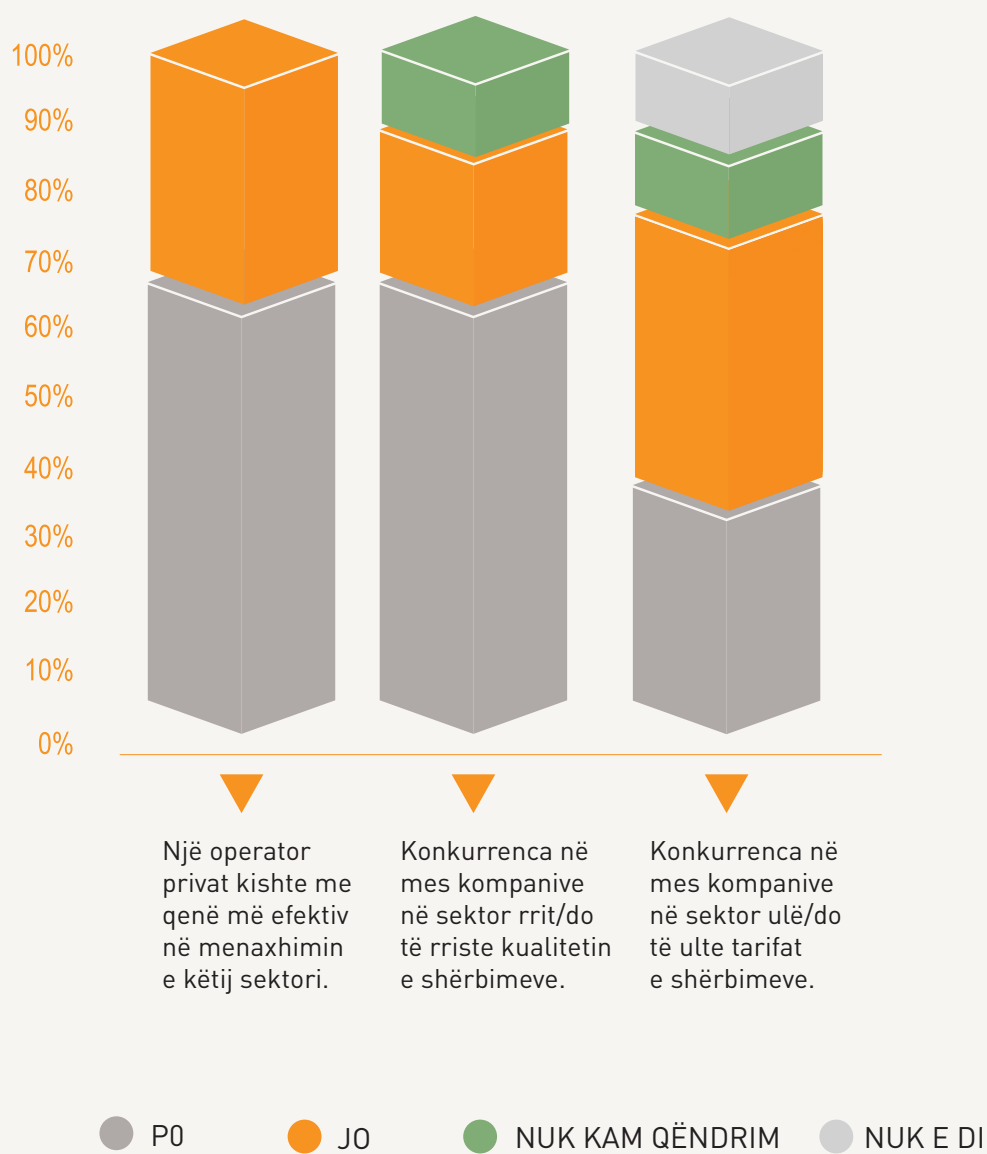


Figura 3. Vlerësimet lidhur me efektet e konkurrencës

7. Monitorimi dhe Transparenca e Ndërmarrjeve Publike

Monitorimin e NP-ve qendrore në Kosovë e bën NJPMNP që funksionon si departament në MZHE, ndërsa NP-të lokale monitorohen ndarazi nga secila komunë. Ndër të tjera, NJPMNP mbështet ministrin e MZHE-së në ushtrimin e përgjegjësisë ndaj NP-ve dhe në cilësinë e vëzhguesit ka të drejt të marrë pjesë edhe në mbledhjet e bordeve. Megjithatë, në përgjithësi puna e NJPMNP është vlerësuar mirë nga zyrtarët e NP-ve qendrore, në disa raste ka pasur vërejtje për mos-përgjigje nga kjo e fundit në kërkesat për sqarime ligjore që kanë pasur NP-të. Duhet cekur se në bazë të vendimit 02/26 të vitit 2008, qeveria ka lejuar MZHE-në që të rrisë numrin e të punësuarve për 12 persona për shkak të krijimit të NJPMNP, mirëpo ky numër nuk është plotësuar asnjëherë që nga themelimi i kësaj njësie.²⁵ Ligji për Buxhetin i vitit 2014 ka ndarë paga vetëm për shtatë punonjës në këtë njësi.²⁶ Sipas OBEZH, qasja në informacion është njëra nga dy elementet bazë në mënyrë që të iu mundësohet aksionarit të marrë vendime në interesin më të mirë të publikut, në këtë rast rritja e buxhetit për NJPMNP si departament i cili ndër tjera siguron informata për monitorimin e performancës së NP-ve është esenciale që të përmirësohet vendimmarrja sa i përket menaxhimit të NP-ve.²⁷

Përveç monitorimit, NJPMNP dhe NP-të kanë obligime ligjore për transparencë ndaj publikut. Neni 14.3 i Ligjit për NP kërkon që secila NP pas miratimit të deklaratave vjetore financiare të publikojë në një faqe në internet një deklaratë e cila paraqet realizimin e objektivave të NP-së krahasuar me caqet e përcaktuara në Planin e Biznesit dhe të gjitha rregulloret në fuqi. Ndërsa Neni 31.3, përcakton bordin e ndërmarrjes si përgjegjës për publikimin e raportit vjetor në një faqe publike të internetit. Përveç ndërmarrjeve të cilat kanë përgjegjësi për publikimin e raporteve, Neni 31.3 dhe 32 bëjnë gjithashtu përgjegjës NJPMNP për publikimin e këtyre raporteve si dhe publikimin e një deklarate të konsoliduar financiare për të gjitha ndërmarrjet qendrore publike. NJPMNP ka bërë një punë të mirë sa i përket publikimit të dokumenteve të NP-ve qendrore mirëpo shpesh dokumentet e këtyre ndërmarrjeve janë jo të standardizuara sa i përket informacionit që ofrojnë. Gjendja është shumë më e keqe në NP lokale ku vetëm katër nga 12 ndërmarrjet lokale të përfshira në këtë studim kanë ueb-faqe, ndërsa edhe në ato raste kur ekziston ueb-faqja ato nuk publikojnë raportet financiare apo vjetore dhe dokumentet tjera të ndërmarrjes.

²⁵ Qeveria e Republikës së Kosovës, Vendimi 02/26, Burimi: <http://bit.ly/1v7V8Zq>, (qasur me 11 Shtator 2014)

²⁶ Kuvendi i Kosovës, Ligji për Buxhetin 2014, Burimi: <http://bit.ly/1pStOb3>

²⁷ OBEZH- Roli i Investitorëve Institucional në Promovimin e Qeverisjes së Mirë Korporative (The role of institutional investors in promoting good governance), Burimi: <http://bit.ly/ZYTm0K>

8. Zbatimi i Kodit të Etikës dhe Problemet me Testimin e Kënaqshmërisë së Konsumatorëve

Në përputhje me parimet e OBEZH dhe sipas Ligjit për NP-të, të gjitha NP-të janë të obliguara të miratojnë dhe zbatojnë një kod të etikës dhe qeverisjes korporative. Kodi i Etikës është i një rëndësie të veçantë për arsye se jo vetëm që ofron udhëzime lidhur me standardet e mirësjelljes, por njëkohësisht edhe duhet të përmbajë një program i cili mbron personat brenda kompanisë të cilët raportojnë rastet e abuzimit me asetet e kompanisë.

Në bazë të intervistave me zyrtarë, dy nga 22 NP nuk kishin fare Kod të Etikës ndërsa pesë nga këto kompani i njoftonin punonjësit për kodin etik vetëm në mënyrë gojore. Ndërsa, tri nga ndërmarrjet e intervistuara nuk kishin një Kod të Qeverisjes Korporative.

Si mënyrë për të mbajtur NP-të të përgjegjshme lidhur me shërbimet e tyre, Neni 29 i Ligjit për NP-të parasheh që secila NP të testojë dhe realizojë një raport i cili matë kënaqësinë e konsumatorëve në baza të rregullta vjetore, ndërsa KE është përgjegjës për realizimin e këtij raporti. Nga intervistat e realizuara, shtatë apo 39% e ndërmarrjeve të intervistuar nuk kanë realizuar një raport të tillë, megjithëse kanë përgjegjësi ligjore. Për arsye të besueshmërisë dhe cilësisë së raportit, Instituti GAP kërkon që testi për nivelin e kënaqshmërisë së konsumatorëve të bëhet nga një kompani e specializuar për hulumtime të opinionit e jo nga NP-të siç e parasheh Neni 29.²⁸

28 Instituti GAP- Komentet e Instituti GAP për zbatimin e Ligjit për Ndërmarrje Publike drejtuar Komisionit për Zhvillim Ekonomik (18 Nëntor 2013)

9. Përmbledhje dhe rekomandime të dalura nga konferenca²⁹

- Menaxhimi i mirë i ndërmarrjeve publike është me rëndësi të madhe sepse ato përbëjnë një pjesë të madhe të ekonomisë së Kosovës;
- Esenca e qeverisjes korporative është ruajtja e ekuilibrit në mes të pronarit, menaxhmentit, publikut dhe grupeve tjera të interesit. Arritja e një optimumi është e vështirë dhe delikate;
- Qeverisja korporative në ndërmarrjet publike në Kosovë ka filluar të implementohet në fillim të vitit 2006. Në Ligjin për NP-të, me sukses të pjesërishtë janë implementuar parimet e OBE-ZH, mirëpo kanë ndodhur dështime të mëdha sa i përket rritjes së vlerës së aseteve. Gjithashtu është dështuar edhe në pavarësinë e bordeve dhe në llogaridhënie. Zinxhiri i qeverisjes korporative është jo-funksional dhe i ndërlidhur me interesa politike të cilat e dëmtojnë ndërmarrjen;
- Kompetencat e Kuvendit të Kosovës, sa i përket menaxhimit të NP-ve qendrore, janë të vogla;;
- Komisioni për Zhvillim Ekonomik, Infrastrukturë, Tregti dhe Industri nuk e ka aprovuar raportin për punën e bordeve mirëpo nuk është ndërmarr ndonjë hap drejt përmirësimit të kësaj çështje;

- Duhet të rishikohet metodologjia e vlerësimit të performancës së bordeve. Në relacion me performancën duhet të rishikohet dhe precizohet përgjegjësia e bordeve;
- NJPMNP është formuar në vitin 2009 me një staf pa përvojë dhe ende ka mungesë të stafit; NJPMNP është e kushtëzuar në publikimin e dokumenteve dhe analizave nga auditimi i pasqyrave financiare të NP-ve; NJPMNP është e angazhuar që të gjitha NP-të krijojnë ueb-faqet e tyre;
- Bordet kanë pasur ndikim negativ në funksionimin e NJPMNP dhe kjo Njësi nuk është e kënaqur me respektimin e Kodit të Etikës;
- Të pranishmit i janë referuar shembujve të Britanisë së Madhe ku zakonisht drejtorët ekzekutiv dhe ata jo ekzekutiv janë të gjithë ekspertë dhe rregullisht monitorohen nga Komisionet Parlamentare;
- Pagat dhe mëditjet për anëtarët e bordeve të ndërmarrjeve të vogla janë të papërballueshme ngase shkojnë deri në 30-40% të të hyrave;
- Anëtarët e Bordeve duhet të kenë punë primare angazhimin në NP;
- Debati për efikasitet nuk duhet të shëndrrohet në debat për pronësi të ndërmarrjeve publike;
- Tek ndërmarrjet publike përveç interesit financiar duhet të shikohet edhe interesi publik në ofrimin e shërbimeve.
- Duhet të ekzistojë një dokument strategjik se kur duhet të themelohet një ndërmarrje publike. Ky dokument duhet të përpilohet nga një grup punues me përbërje nga niveli qendror dhe

²⁹ Konferenca është mbajtur me 27 Janar 2015 dhe të pranishëm kanë qenë Ministri për Zhvillim Ekonomik, z. Blerand Stavileci, Kryetari i Komisionit për Zhvillim Ekonomik, Infrastrukturë, Tregti dhe Industri z. Muhamet Mustafa, Ambasadori i Britanisë së Madhe në Prishtinë z. Ian Cliff, Kryetari i Komunës së Prishtinës z. Shpend Ahmeti dhe Kryeshefat ekzekutiv të shumicës së ndërmarrjeve qendrore dhe lokale në Kosovë

lokal;

- Përgjigjet e MZHE-së duhet të jenë më dinamike sa i përket kërkesave të komunave për themelimin e NP-ve lokale;
- Prishtina ka shumë pak ndërmarrje komunale, vetëm 7, nëse krahasohet me disa nga kryeqytetet e rajonit ku Viena ka rreth 70, Zagrebi ka rreth 40 dhe Beogradi ka rreth 110 ndërmarrje komunale;
- Shumë prej NP-ve lokale operojnë me humbje si dhe pagat variojnë në masë shumë të madhe në mes të këtyre ndërmarrjeve;
- Si shembull nga Kroacia, buxheti i NP-ve lokale të kryeqytetit është zakonisht më i madh se sa krejt buxheti i komunës
- Në të ardhmen duhet të hapet diskutimi nëse mirëmbajtja e rrugëve duhet të bëhet nga NP-të apo me procedura të tenderimit. Procedurat e tenderimit janë shumë të ngadalta, krahasur me shpejtësinë e ofrimit që do të mund të ofronte një NP;
- Ekziston mos përputhje në mes të kompetencave që kanë komunat sa i përket furnizimit me ujë dhe pronësisë së KRU-së (e cila është në pronësi të nivelit qendror). Bordet e KRU-ve nuk kanë përgjegjësi për raportim tek Kuvendet Komunale. Si shembull, Prishtina ka vetëm një përfaqësues në këtë bord edhe pse 70% e konsumatorëve të kësaj ndërmarrje janë nga Prishtina;
- Ndërmarrjet lokale marrin subvencione nga niveli qendror mirëpo nuk raportojnë për performancë tek këto institucione;
- Riorganizimi i ndërmarrjeve publike në Kosovë është bërë pa u konsultuar menaxh-

menti i ndërmarrjeve. Si shembull është rasti i ndarjes së Hidrosistemit Radoniqi dhe KU Radoniqit ku në të njëjtin kanal janë kanali i ujit të pijes dhe të ujitjes ndërsa menaxhohet nga dy ndërmarrje të ndara. Në vazhdim, stafi është i dyfishuar p.sh. paguhen dy roje për të ruajtur të njëjtin objekt;

- Qeveria dhe ndërmarrjet duhet të krijojnë fonde të përbashkëta për pensionim të parakohshëm të punëtorëve në mënyrë që të sistemojnë punëtorët e tepërt;
- Në programin e Qeverisë 2015-2018 është paraparë ndryshimi i legjislacionit për NP-të duke marrë parasysh nevojat e komunave, rishturimin etj.;
- Në Strategjinë Kombëtare për Transparencë është paraparë rritja e transparencës në NP. Tri zhvillimet kryesore janë: 1) do të publikohen CV-të e anëtarëve të Bordit; 2) publiku do të marrë pjesë në mbledhjet e anëtarëve të bordeve; dhe 3) do të ketë qasje në procesverbalet e mbledhjes së bordeve;
- Për arsye se ZRRUK gjatë procesit të caktimit të tarifave merr parasysh koston e ofrimit të shërbimit të ujit në nivel rajonal, disa komuna ku kostoja e ofrimit të shërbimit të ujit është me e ulët penalizohen si pasojë e kësaj metodologjie;
- NP-të kanë shumë raste të pazgjidhura në gjykata që datojnë nga vitet e pasluftës;
- NP-të duhen të subvencionohen për t'i mbuluar nevojat e rasteve sociale.

Në bazë të këtyre të gjeturave, Instituti GAP rekomandon:

Qeveria e Kosovës dhe Kuvendi:

1. Qeveria e Kosovës të reformojë mënyrën e përzgjedhjes së bordeve. Si mënyrë për të shmangur ndikimin politik dhe përmirësuar profesionalizmin e procesit:
 - a) të shqyrtojë përfshirjen në proces të kompanive të rekrutimit;
 - b) të bëjë transparent për publikun procesin e zgjedhjes së bordeve;
 - c) të publikojë online metodologjinë e vlerësimit dhe biografitë e kandidatëve;
2. Qeveria e Kosovës si mënyrë për diversifikimin e zërave në ndërmarrje dhe rritjes së përkrahjes gjatë proceseve ristrukturuese të shqyrtojë mundësinë që pjesë e bordeve me të drejtë vote të jenë edhe përfaqësues të punëtorëve të NP-ve;
3. Si formë e pavarësimit dhe fuqizimit të KE-ve: a) Kuvendi të ndryshoj Nenin 21.1 nga Ligji për NP duke mos lejuar pushimin nga puna të KE-ve pa arsytim; dhe b) KE-të të zgjedhën me konkurs nga një agjencion i specializuar i rekrutimit dhe nën mbikëqyrjen e Kuvendit dhe të publikut;
4. Bordeve të cilave u është zgjatur mandati në grup, të i bëhet vlerësim individual dhe transparent në mënyrë që të zgjedhen anëtarët e rinj ashtu siç kërkojnë procedurat në Ligjin për NP-të;
5. Qeveria e Kosovës të hartojë një plan urgjent për uljen graduale të numrit të punësuarve në NP. Në rast të privatizimit të mëvonshëm të ndërmarrjeve, ulja graduale e numrit të punësuarve do të:
 - a) shmangte largimet masive nga puna dhe si rrjedhojë rritjen e numrit e rasteve sociale;
 - b) rriste efikasitetin dhe vlerën e ndërmarrjeve;

10. Përfundime

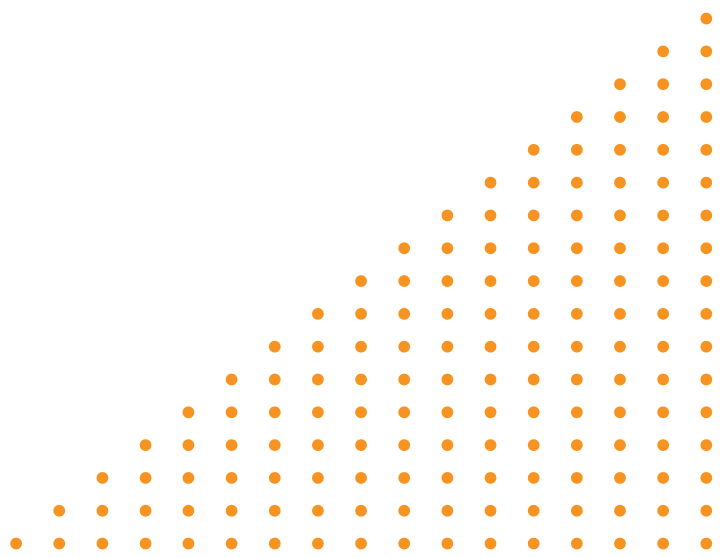
Modeli i qeverisjes korporative në NP në Kosovë nuk është modeli më i mirë i mundshëm. Sipas të gjeturave të këtij studimi, ndikimi i fortë i politikës në emërimin e anëtarëve të bordeve dhe zyrtarëve të ndërmarrjeve të cilët pastaj përmes këtyre emërimeve rrisin numrin e stafit të NP-ve, ka dëmtuar efikasitetin e NP-ve. Përveç ndikimit politik, mungesa e diversifikimit të zërave si pasojë e mungesës së drejtorëve të pavarur dhe varësia e KE-ve ndaj bordeve mund të jenë një faktor tjetër i cili ndikon negativisht në efikasitet.

Në aspektin e brendshëm, NP-të përballen me shumë probleme siç është pamundësia për të rekrutuar staf, qoftë për shkak të pagave të ulëta apo mungesës së kuadrove profesionale, ndërkohë që një pjesë e stafit me përvojë profesionale po shkon duke u pensionuar. Shqetësuese mbetet edhe mungesa e përmbushjes së obligimeve të transparencës sidomos nga ana e ndërmarrjeve lokale.

6. Qeveria e Kosovës të rrisë numrin e stafit në NJMP-NP ashtu siç është kërkuar me vendimin e themelimit të njësisë. Në vazhdim, në pajtueshmëri me praktikën e mira të shteteve tjera, të lejohet që NJMPNP të ketë fleksibilitet në buxhet i cili do t'i mundësonte të rekrutojë ekspertë të jashtëm;
7. Qeveria së bashku me komunat të rrisin financimin për NJPMNP, në mënyrë që të rriten kapacitetet e kësaj njësie me qëllim të përfshirjes në monitorim edhe të ndërmarrjeve lokale;
8. Në Ligjin për NP-të, të precizohen afatet e publikimit të dokumenteve të cilat përfshijnë: strukturën organizative të NP-së, shqyrtimin e performancës afariste dhe financiare, procedurat gjyqësore, transaksionet etj. të cekura në Nenin 31 dhe 32 të Ligjit për NP;
9. Komisioni për Zhvillim Ekonomik të iniciojë ndryshimin e nenit 29 të Ligjit për NP-të që raporti i kënaqshmërisë së konsumatorëve të bëhet nga një kompani e specializuar e jo nga ndërmarrja. Kjo për arsye të besueshmërisë dhe rritjes së cilësisë së raportit për NP;

Për ndërmarrjet publike:

1. Për shkak të mungesës së stafit profesional në tregun e punës dhe duke pasur parasysh se një pjese e stafit me përvojë të NP-ve pritet të pensionohet së shpejti, NP-të të hartojnë plane afatgjate lidhur me përgatitjen dhe trajnimin e stafit të ri së bashku me Qendrat e Trajnimit Profesional, Universitetin e Prishtinës dhe universitet tjera private; Të sigurojnë që gjatë rekrutimit përveç intervistave të organizojnë edhe teste me shkrim apo forma tjera të testimit;
2. Gjatë rekrutimit të stafit të sigurohet anonimiteti i kandidatëve si mënyrë për të shmangur ndikimin politik;
3. Të gjejnë mënyra që të lidhin performancën e të punësuarve me bonuse si mënyrë për të rritur efikasitetin e ndërmarrjeve;
4. Të gjitha ndërmarrjet të obligohen me ligj brenda një afati të shkurtër kohor të krijojnë ueb-faqet e tyre dhe të publikojnë dokumentet e domosdoshme si raporti vjetor, raporti financiar, raporti i auditorit etj. dhe rregulloret e kërkuara me Nenin 34;
5. Në prezencë të një ndikimi të madh politik në ndërmarrje, të sigurohet që NP-të zbatojnë Kodin e Etikës;
6. Ndërmarrjet lokale të cilat nuk kanë kryer obligimet ligjore për realizmin e raportit të kënaqshmërisë së konsumatorit të bëjnë një gjë të tillë.



11. ANEKSET

Tabela. 1 Intervistat e realizuara me NP

NDËRMARRJA	DATA E INTERVISTËS	POZITA	EMRI I TË INTERVISTUARIT
Hekurudhat e Kosovës-InfraKos sh.A;	2/7/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Agron Thaçi
Hekurudhat e Kosovës-TrainKos sh.A;	3/7/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Betim Gjoshi
Kompania e Ujësjiellësit Radoniqi sh.A;	26/5/2014	Menagjere e administrates/ Sekretare	Saranda Vehapi & Faruk Polloshka
Kompania për Menaxhimin e Deponive sh.A;	10/7/2014	Assistant	Betim Smakaj
Kompania Rajonale e Mbeturinave Ambienti sh.A, Pejë;	3/7/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Nexhat Abdullahu
Kompania Rajonale e Mbeturinave Çabratish.A Gjakovë , Gjakova 100%;	24/5/2014	Sekretar	Nehar Gerqari
Kompania Rajonale e Mbeturinave Eco-Regjioni sh.A, Prizren	25/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Nehat Basha
Kompania Rajonale e Mbeturinave Higjiena sh.A, Gjiilan;	26/6/2014	Drejtor Financiar	Burim Kastrati
Kompania Rajonale e Mbeturinave Pastërtia sh.A, Ferizaj;	27/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Nazmi Jashari
Kompania Rajonale e Mbeturinave Pastrimi sh.A, Prishtinë;	10/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Feim Salihu
Kompania Rajonale e Mbeturinave Uniteti sh.A, Mitrovicë;	2/7/2013	Kryeshef Ekzekutiv Asistente teknike	Skender Tahiraj/ Linda Haxhimehmet
Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Bifurkacioni sh.A, Ferizaj	27/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Faton Frangu
Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidrodrini sh.A	3/7/2013	Kryeshef Ekzekutiv	Agron Tigani
Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidromorava sh.A	26/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Bashkim Halabaku
Kompania Rajonale e Ujësjiellësit Hidroregjioni Jugor sh.A	25/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Besim Baraliu

NDËRMARRJA	DATA E INTERVISTËS	POZITA	EMRI I TË INTERVISTUARIT
Kompania Rajonale e Ujësjetësimit Mitrovica sh.A,	2/7/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Faruk Hajrizi
Kompania Rajonale e Ujësjetësimit Prishtina sh.A,	17/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Gjelosh Vetaj
Korporata Elektroenergjetike e Kosovës sh.A (KEK)	16/7/2013	Kryeshef Ekzekutiv	Arben Gjuka
Ngrohtorja e Qytetit Gjakova sh.A, Gjakovë, Gjakova	24/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Admir Shala
Ngrohtorja e Qytetit Termokos sh.A, Prishtinë, Prishtina 100%	19/6/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Arsim Janova
NPH Iber Lepenc Sh.A.	16/6/2014	Sekretar	Bajram Jashari
Posta dhe Telekomunikacioni i Kosovës sh.A (PTK);	8/7/2014	Kryeshef Ekzekutiv	Ejup Qerimi



Instituti për Studime të Avancuara GAP është një Think-Tank i themeluar në tetor të 2007 në Kosovë. Qëllimi kryesor i GAP-it është të tërheq profesionistë për të krijuar një ambient të zhvillimit dhe hulumtimit profesional, që haset në institucione të ngjashme në shtetet perëndimore. Kjo gjithashtu u ofron mundësi kosovarëve për hulumtimin, zhvillimin dhe implementim e projekteve me qëllim të avancimit të shoqërisë kosovare. Prioritet për këtë Institut është mobilizimi i profesionistëve në adresimin e sfidave ekonomike, politike dhe sociale të vendit. Qëllimet kryesore të GAP-it janë të mbush zbrazëtitë në mes të qeverisë dhe qytetarëve, si dhe të mbushë zbrazëtitë në mes të problemeve dhe zgjidhjeve.

Instituti për Studime të
Avancuara GAP përkrahet nga:



**Rockefeller
Brothers Fund**
Philanthropy for an Interdependent World

Kjo analizë është përkrahur nga:



**British Embassy
Pristina**

Publikimi i këtij raporti është bërë i mundur me përkrahje nga Ambasada Britaneze në Prishtinë. Opinionet, të gjeturat dhe rekomandimet e shprehura këtu janë përgjegjësi e Institutit GAP dhe jo domosdoshmërisht reflektojnë qëndrimet e donatorëve.