



# Planifikimi i dobët i ndërmarrjeve publike qendrore në Kosovë

Analizë

10/2023

Projekti "Mbështetje për Shoqërinë Civile për të Rritur Mbikëqyrjen Publike dhe Llogaridhënien e Institucioneve Publike të Kosovës" financohet nga Ministria e Punëve të Jashtme, Komonuelthit dhe Zhvillimit të Mbretërisë së Bashkuar përmes Ambasadës Britanike në Prishtinë.

Përmbajtja e këtij botimi është përgjegjësi vetëm e Grupi për Studime Juridike dhe Politike (GLPS), Instituti GAP (GAP) dhe Instituti për Politika Zhvillimore (INDEP), dhe nuk pasqyron domosdoshmerisht pikëpamjet e Ministrisë së Punëve të Jashtme, Komonuelthit dhe Zhvillimit të Mbretërisë së Bashkuar.



British Embassy  
Pristina



Group for Legal  
and Political  
Studies



INSTITUTI GAP  
GAP INSTITUTE



# Planifikimi i dobët i ndërmarrjeve publike qendrore në Kosovë

## Përmbajtja

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Përmbledhje ekzekutive</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Hyrje</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Përmbushja e planeve të biznesit nga ndërmarrjet publike</b>           | <b>6</b>  |
| <b>Performanca financiare e Ndërmarrjeve Publike</b>                      | <b>12</b> |
| <b>Planifikimi i ndërmarrjeve në aspektin e prodhimeve ose shërbimeve</b> | <b>18</b> |
| <b>Përfundime dhe rekomandime</b>   | <b>21</b> |

## Përmbledhje ekzekutive

Shërbimet publike në Kosovë ofrohen kryesisht nga ndërmarrjet publike qendrore. Mirëpo, këto ndërmarrje në vijimësi janë karakterizuar me probleme të mbingarkesës më punëtorë, ndikimit politik, nepozitmit, shërbimeve jo të mira, e nënshkrimit të kontratave të dëmshme, të cilat kanë ndikuar që këto ndërmarrje të mos kenë një qëndrueshmëri financiare dhe zhvillim të duhur. Shumë nga to nuk mund t'i mbulojnë shpenzimet e tyre nga të hyrat vetanake, e shumë prej tyre operojnë më humbje. Zhvillimi dhe performanca e mirë e tyre ndikon drejtpërdrejt në rritjen e cilësisë së shërbimeve ndaj qytetarëve. Edhe nga aspekti financiar dhe i punësimit, ndërmarrjet publike qendrore paraqesin një sektor mjaft të rëndësishëm në Kosovë. Gjatë vitit 2022, ndërmarrjet publike (NP) në Kosovë kanë realizuar rreth 464 milionë euro të hyra apo sa 5.2% e Bruto Produktit Vendor (BPV) të Kosovës në atë vit, ndërkaq të njëjtat punësojnë rreth 11,000 persona. Qenësore në zhvillimin afatgjatë të këtyre ndërmarrjeve mbetet instalimi i një qeverisje korporative efektive, ku element kyç është pjesa e planifikimit dhe zbatimit të indikatorëve strategjikë për zhvillimin e qëndrueshëm të ndërmarrjes.

Ky raport i shkurtër i Institutit GAP analizon performancën e ndërmarrjeve kyçe në vend, të cilat realizojnë rreth 82% të të hyrave në këtë sektor, konkretisht Trepçës, Korporatës Energjetike të Kosovës (KEK), Ibër-Lepencit, Infrakosit, Trainkosit, Telekomit, Postës dhe Kompanisë për Menaxhimin e Deponive në Kosovë (KMDK), kundrejt planifikimeve strategjike të prezantuara në planet e tyre të biznesit në periudhën 2020-2022. Gjetjet vënë në pah një moslidhshmëri në mes të planeve strategjike të NP-ve dhe angazhimit të tyre gjatë një viti. Fillimisht, përmbajtja e planeve të biznesit dallon nga ndërmarrja në ndërmarrje, ku disa nga to kanë mungesë të indikatorëve kyç të performancës, të afateve kohore në arritjen e targeteve dhe të shtjellimit të qartë të objektivave kryesore. Për më tepër, shumë prej NP-ve nuk ndjekin një standard të raportimit ashtu sikurse kërkohet nga Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative. Nga gjithsej 53 objektiva strategjike të cilat këto NP i kanë paraqitur në planet e tyre të biznesit, 36 ose 68% e tyre nuk janë përmbushur për tre vite me radhë. Ndërkaq 11 objektiva ose 21% janë përmbushur pjesërisht, derisa vetëm 6 objektiva ose 11% janë përmbushur krejtësisht.

Ndërmarrja KMDK ende vazhdon të mos e përmbushë njërin nga objektivat më strategjike të saj rreth ndarjes dhe klasifikimit të mbeturinave, e cila ka edhe pasoja zingjirore në ekonomi. Trainkos në anën tjetër, ende nuk është anëtarësuar në institucionet ndërkombëtare hekurudhore, siç kishte planifikuar nga viti 2020 në vijimësi, e kur është fjala te anëtarësimi në organizata ndërkombëtare edhe Posta ka të njëjtin problem. Kurse Infrakos ende nuk është kyçur në binarë në pjesën më të madhe të minierave të Kosovës, duke mos realizuar këtë objektiv kyç të saj. Ibër-Lepenci ende nuk e ka përfunduar rehabilitimin e kanalit kryesor të saj. Ngjashëm, ndërmarrjet nuk bëjnë shtjellim të detajuar të pikave të dobëta të prezantuara në planet e bizneseve, qasjen për adresimin e këtyre pikave dhe tentativisht pengesat në adresimin e tyre. Ndërkaq, Telekomit planifikon secilin vit që të rrisë kënaqshmërinë e konsumatorëve, por raportet përkatëse tregojnë se ata janë mesatarisht ose jo të kënaqur me shërbimet e Telekomit.

Edhe tek indikatorët rreth çaqeve të prodhimit ose shërbimeve, në shtatë nga 13 indikatorë gjithsej, në periudhën 2020-2022, ndërmarrjet nuk kanë arritur asnjëherë të përmbushin plotësisht planin e biznesit.

Ky raport thekson edhe nevojën për koordinim më të mirë në mes të ndërmarrjeve publike, institucioneve dhe aksionarëve për të shmangur humbjen e donacioneve të rëndësishme. Në vitin 2020 dhe 2021 KMDK nuk arriti të përfitonte një donacion në vlerë prej 76 milionë eurove si pasojë e këtij moskoordinimi.

# Hyrje

Rëndësia ekonomike dhe sociale e NP-ve qëndron në ofrimin e shërbimeve bazike për qytetarët, por edhe në ndikimin që ato kanë në zhvillimin ekonomik të vendit. Ky raport përmban një analizë të punës së tetë ndërmarrjeve publike qendrore në Kosovë gjatë periudhës 2020-2022. Konkretisht, tetë ndërmarrjet e përfshira në këtë raport janë: Trepça, Korporata Energjetike e Kosovës (KEK), Ibër Lepenci, Infrakos, Trainkos, Telekom, Posta dhe Kompania për Menaxhimin e Deponive në Kosovë (KMDK). Në vitin 2022, këto ndërmarrje kanë realizuar 384 milionë euro të hyra, apo sa 4.3% e BPV-së së Kosovës dhe kanë punësuar mbi 8 mijë persona.<sup>1</sup> Raporti analizon ecurinë e punës së NP-ve qendrore në kuptimin e zbatueshmërisë së misionit të tyre si dhe dy dokumenteve strategjike të tyre, përfshirë këtu planin e biznesit dhe raportin vjetor, mbi rezultatet e të cilave edhe Njësia për Monitorimin e Ndërmarrjeve Publike (Njësia) në kuadër të Ministrisë së Ekonomisë bën vlerësimin vjetor të ndërmarrjeve. Më saktësisht, në këtë analizë, Instituti GAP është fokusuar tek planet e biznesit në të cilat përcaktohen caqet biznesore dhe zhvillimi ekonomik e social i ndërmarrjes, si dhe raportet vjetore, për të parë realizimin e këtyre caqeve. Krahas matjes së përmbushjes së planeve të biznesit, në këtë raport analizohet edhe performanca financiare e ndërmarrjeve ndër vite. Për të parë më afër rolin e menaxhmentit të ndërmarrjeve, Instituti GAP ka shqyrtuar edhe analizat SWOT<sup>2</sup> tek secila ndërmarrje për tri vitet e fundit. Në këtë kuptim, është analizuar niveli kualitativ i zbatueshmërisë së tyre për të parë sesa menaxhmenti i ndërmarrjeve ka punuar në shfrytëzimin e përparësive dhe mundësive, si dhe vendimeve që ka marrë bordi i drejtorëve dhe menaxhmenti në kuptim të evitimit të dobësive dhe rreziqeve.

Në vijimësi, problemet e këtyre ndërmarrjeve, sikurse ajo e mbingarkesës me staf, ndikimit politik në emërimet në pozitat e larta menaxheriale, shërbimeve jo-cilësore, mungesës së angazhimit në inkasimin e borxheve, etj, kanë bërë që shumë nga këto ndërmarrje të mos kenë qëndrueshmëri financiare. Për pesë nga shtatë ndërmarrjet qendrore të përfshira në këtë punim, të hyrat e realizuara në fund të vitit 2022 ishin më të ulëta sesa planifikimet e përfshira në planin e biznesit për atë vit nga nëntë deri në 29%. Performancë e ngjashme vërehet edhe në vitet 2021 dhe 2020. Ngjashëm, për pesë nga shtatë ndërmarrje qendrore, në vitin 2022 shpenzimet vjetore ishin më të larta sesa planifikimet nga tetë deri në 29%. Gjysma e ndërmarrjeve të analizuarra e kishin përfunduar vitin me humbje, ndonëse vetëm dy nga to kishin humbje më të theksuara Telekom dhe Posta. Ndikim të madh në përmirësimin e performancës financiare të ndërmarrjeve publike kishte intervenimi i qeverisë përmes granteve dhe subvencioneve.

<sup>1</sup> Të dhënat nga raportet vjetore të ndërmarrjeve, dhe Agjencia e Statistikave të Kosovës mbi llogaritë kombëtare.

<sup>2</sup> SWOT është shkurtesa në gjuhën angleze që do të thotë: Përparësitë (Strength), Dobësitë (Weaknesses), Mundësi (Opportunities) dhe Rreziqet (Threats). Analiza SWOT është një udhëzues që ndihmon një ndërmarrje të bëjë identifikimin e përparësive dhe dobësive, si dhe mundësive e rreziqeve. Kjo analizë ndihmon në planifikimin strategjik dhe marrje të vendimeve të bazuara në të dhëna.

# Përmbushja e planeve të biznesit nga ndërmarrjet publike

Tek shumica e ndërmarrjeve publike të analizuara vërehet një planifikim i dobët i punëve. Kjo reflektohet veçmas nga mos arritja e caqeve të planit të biznesit për indikatorët kryesorë financiarë dhe të prodhimit ose shërbimeve, të dhënat e të cilave janë pasqyruar në këtë raport. Në aspektin e planifikimeve afatgjata, ndërmarrjet kanë pasqyruar edhe SWOT analizat, të cilat janë të përfshira në planet e tyre të biznesit. Sfidues mbetet fakti që për secilin vit, vështirësitë, rreziqet dhe mundësitë mbeten të njëjta, me ndryshime të vogla në disa raste. Kjo përkthehet në mungesë të politikave të mirëfillta dhe mungesë të një plani të detajuar për t'i adresuar ato.

Në përparsitë e saj, Trepça ka përmendur se ka rezerva kualitative si dhe kuantitative të plumbit dhe zinkut (Pb&Zn), të cilat janë të kërkuara në tregjet ndërkombëtare.<sup>3</sup> Megjithatë, si mungesa e investimeve kapitale ashtu edhe ajo e përgatitjeve të fuqisë punëtore ka bërë që këto nivele të mos eksploroohen sa duhet (shih tabelën 5). Këtë e dëshmon përsëritja e këtyre përparësive nga viti në vit në planet e biznesit por pa pasur një plan të veprimit të qartë. Një gjetje për mos menaxhimin e duhur të prodhimit dhe identifikimit të nevojave për angazhim të stafit e kishte prezantuar edhe Zyra Kombëtare e Auditimit (ZKA) në raportet e saj.<sup>4</sup> Në vitin 2021 pati një planifikim të trajnimeve për punëtorët, por që nuk është raportuar ndonjë aktivitet në këtë drejtim në raportin vjetor të po atij viti. Për shumë vite, në planet e biznesit, si përparësi e ndërmarrjes përmendet riaktivizimi i fabrikës së baterive, megjithatë, nuk ka ndonjë veprim konkret në realizimin e kësaj çështjeje. Edhe pse Trepça ka arritur të rrisë vlerën e aseteve të përgjithshme dhe të bëjë uljen e humbjeve, ka nevojë për investime serioze në mënyrë që të arrijë të përmbushë misionin e saj. Nga tetë indikatorë, vetëm një është adresuar pjesërisht, derisa shtatë të tjerë nuk janë përmbushur, dhe as nuk ka pasur përpjekje serioze nga menaxhmenti i ndërmarrjes për t'i përmbushur ato. Kjo përkthehet në dështimin e tyre që të performojnë detyrat e zotuar në misionin e ndërmarrjes qëllimi i të cilës është transformimi i Trepçës në lider rajonal në prodhimin e koncentrave dhe finalizimin e tyre. Në anën tjetër, Ligji për Trepçën flet për një hapje të ndërmarrjes për investime direkte, e emetim dhe shitje të aksioneve, por që ajo aktualisht mbetet largë vënies në jetë të këtyre qëllimeve.<sup>5</sup>

Në anën tjetër, KEK-u ka arritur të rritë fitimet dhe vlerën totale të aseteve përgjatë këtyre tri viteve. KEK ka mundësi reale të përmbushjes së planeve të prodhimit dhe po ashtu të zgjerimit me kapacitete të reja të prodhimit kundrejt përmbushjes së misionit të tij, pasi që rritja e vazhdueshme e çmimeve të eksportit jep një mundësi ideale për të fuqizuar ndërmarrjen dhe për të krijuar punësim për të rinjtë dhe fitim për aksionarin. Hapja e minierës

<sup>3</sup> Shih planet e biznesit të Trepça Sh.A për vitet 2020–2022 tek kapitulli i SWOT analizës.

<sup>4</sup> Raporti i Zyrës Kombëtare të Auditimit për vitin 2022. Burimi: <https://bit.ly/3QAvUjK>

<sup>5</sup> Ligji Nr. 05/L-120 Për Trepçën, neni 12. Burimi: <https://bit.ly/48plwne>

së re, plani i së cilës veçse është përgatitur (nga Konsorciumi Mibrag) ka filluar dhe pritet të përfundojë në vitin 2023 dhe është një nga faktorët që kontribuon në rritjen e prodhimit të energjisë dhe rrjedhimisht të të hyrave.<sup>6</sup> Megjithatë, një problem serioz me të cilin përballet KEK-u është aftësia e menaxhmentit për të shpronësuar tokat private për qëllime të eksploatimit të xehe. Kjo në fakt ka ndikuar edhe në rënien e prodhimit të qymyrit dhe djerrinës (shih tablën pesë), që janë bazë për prodhimin e energjisë elektrike.

Në KMDK si mundësi është përmendur rritja e cilësisë dhe efikasitetit të shërbimeve dhe kjo është një deklaratë e dhënë për tri vitet e fundit me radhë, ndonëse duke mos u shtjelluar rezultatet e arritura në raportin vjetor të ndërmarrjes. Për më tepër, KMDK ka paraqitur në planin e biznesit se ka synim ndarjen, klasifikimin dhe riciklimin e mbeturinave, ndërsa në planet vjetore nuk ka dëshmuar se është punuar në këtë drejtim. Një ngecje e tillë ka efekte zingjinore, veçmas në mos shfrytëzimin e përparësive të ekonomisë qarkore. Në raportet vjetore, ndër të tjera, në aspektin menaxherial thuhet se tre nga gjashtë anëtarët e bordit të drejtorëve, për vitin 2020, nuk kanë marrë pjesë në asnjë takim të komiteteve të mbajtura nga Bordi i drejtorëve.<sup>7</sup> Në 13 indikatorë të paraqitura nëpër planet e biznesit të ndërmarrjes, vetëm në dy prej tyre janë arritur rezultate konkrete, derisa në dy të tjera ka pasur disa përpjekje të pjesshme nga menaxhmenti. Ndërkaq, në nëntë të tjera nuk ka pasur rezultate të kënaqshme. Marrja e licensës, mos klasifikimi i mbeturinave, dhe fundosjet në deponinë e Mirashit vazhdojnë të mbeten probleme që kanë shumë peshë në performancën gjithpërfshirëse të ndërmarrjes.<sup>8</sup>

Tek vështirësitë, ndërmarrjet tregojnë për teknologjitë e vjetruara të operimit, ku sipas të dhënave të paraqitura në raportet vjetore, Trainkos ka ende shumë trena që janë prodhuar në vitet e 50-ta ose 60-ta, ose KEK-u që operon me termocentrale që veçse e kanë përfunduar jetëgjatësinë e tyre. Mirëpo, të njëjtat, ndonëse i prezantojnë si indikatorë strategjikë, në rastin e Trainkos shumë të gjeneralizuara, nuk kanë arritur të mobilizojnë mjete apo hartojnë projekte për realizimin e investimeve kapitale.

Në anën tjetër, Posta deklaron se përparësi e saj është infrastruktura e zhvilluar postare, por në të njëjten kohë si dobësi e cilëson teknologjinë e vjetruar, mungesën e investimeve kapitale dhe mungesën e mekanizmave për anëtarësim ndërkombëtar.<sup>9</sup> Ndonëse nga viti 2020, Posta identifikon nevojën për një strategji më të mirë komunikimi dhe marketingu, përshirë këtu mbajtjen e konsumatorëve të informuar në lidhje me produktet dhe shërbimet e reja, e njëjta nuk raporton asgjë raportet e saj vjetore lidhur me progresin e bërë. Po ashtu, në vitin 2020, si mundësi, Posta e ka deklaruar ngritjen e cilësisë së shërbimeve duke investuar në trajnimin dhe avancimin e stafit, por që në raport vjetor ka deklaruar vetëm 489 Euro si shpenzime në këtë kategori.<sup>10</sup> Për vitet tjera nuk jepen të dhëna të qarta për këtë aspekt. Në pesë objektiva të nxjerrura nga planet e biznesit të ndërmarrjes, në asnjërin prej tyre nuk ka rezultate konkrete, pavarësisht se në dy prej tyre ka disa përpjekje për përmirësim të situatës. Mos anëtarësimi në mekanizma ndërkombëtarë, mungesa e investimeve kapitale, dhe mungesa e trajnimeve

<sup>6</sup> Shih planet e biznesit të KEK-ut. Burimi <https://bit.ly/45M30F2>

<sup>7</sup> Raporti vjetor, KMDK 2021. Burimi: <https://bit.ly/46KmSK9>

<sup>8</sup> Shih planet e biznesit të Trepça Sh.A për vitet 2020-2022 tek kapitulli i Misionit të ndërmarrjes

<sup>9</sup> Raporti vjetor, Posta e Kosovës 2021. Burimi: <https://bit.ly/473tldw>

<sup>10</sup> Po aty.

për stafin nuk mund të nxjerrin ndërmarrjen nga humbjet aktuale, dhe nuk mund ta bëjnë atë një ndërmarrje konkurruese.

Trainkos përmend si përparësi të saj se ka qasje në binarë industrial në pjesën më të madhe të minierave të Kosovës, por që këtë mundësi e ka shfrytëzuar vetëm me Feronikelin. Derisa flitet për kapacitetet e mëdha të bartjes së mallrave ku jepet një vlerë deri në 650 mijë ton, shihet në parametrat e shërbimit që kjo sasi nuk është arritur në asnjërin prej tri viteve të fundit. Vetëm 53 mijë ton është vlera mesatare e ofrimit të shërbimit të transportit për këtë periudhë.<sup>11</sup> Anëtarësimi në institucionet ndërkombëtare hekurudhore përmendet si mundësi, por që ende mbetet e pashfrytëzuar nga ana Trainkos. Një problem që kërkon edhe vëmendje politike është fakti që ndërmarrja që prej vitit 2008, nuk mund të përdorë korridorin e dhjetë për të shkuar nga veriu i Kosovës në Serbi, por duhet të kalojë nga Maqedonia e Veriut për tu qasur pastaj në këtë korridor. Duke qenë e izoluar ndaj pjesës tjetër të infrastrukturës hekurudhore rajonale dhe europiane, nuk pritet që niveli i transportit të mallrave dhe udhëtarëve të rritet as në vitet e ardhshme.

Te Ibër-Lepenci, edhe pse ka ngritje në performancën e të hyrave dhe gjenerimit të fitimit, në vitin 2020, kjo ndërmarrje si përparësi e deklaroi se është operatori i vetëm i hidrosistemit në Kosovën Qendrore, por që raporti vjetor i vitit 2020 nuk shtjellon se sa është arritur të shfrytëzohet kjo përparësi. Vështirësitë më të theksuara për Ibër Lepencin kanë qenë: kyçja ilegale dhe e menjëhershme e fermerëve në sistemin e ujitjes, ndërrimi i destinacionit të tokave bujqësore me infrastrukturë të ujitjes dhe derdhja e ujërave të zeza në kanalet e Ibër Lepencit. Raporti vjetor nuk shtjellon se si janë adresuar problemet e paraqitura në planin e biznesit, por vetëm konstatohen edhe një herë të njëjtat.

Në vitin 2020, Infrakosi u deklarua se ndër projektet zhvillimore ishte furnizimi me pjesë rezervë, pajisje dhe makineri për mirëmbajtjen e infrastrukturës hekurudhore, por që në raportin vjetor nuk u paraqit asnjë e dhënë për këto investime. Gjithashtu, ende është jo funksional rrjeti i linjave hekurudhore Prishtinë-Podujevë dhe Klinë-Prizren. Megjithatë, së fundmi ka ndryshime pozitive në linjën e dhjetë ku investimet e parapara janë në realizim.

**Tabela 1. Matja dhe përcaktimi i nivelit të arritjes së planeve të biznesit sipas ndërmarrjeve publike**

|  | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| <b>KMDK</b>  |      |      |      |
| 1. Marrja e licensës                                       | ✗    | ✗    | ✗    |
| 2. Zgjidhje për tarifën e ulët të shërbimit                | ✗    | ✗    | ✗    |
| 3. Adresimi i numrit të vogël të shërbimeve të ofruara     | ✗    | ✗    | ✗    |
| 4. Mekanizëm për adresimin e borxheve të vjetra ndaj NP-së | ✗    | ✗    | ✓    |

<sup>11</sup> Raporti vjetor, Trainkos 2021: Burimi: <https://bit.ly/40k6TQG>



|  | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| 5. Investime në ripërtirjen e mekanizmit të amortizuar   | ✓    | ✓    | ✓    |
| 6. Zgjidhje për mungesën e ndërtesës Administrative  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 7. Zgjidhje për mungesën e elektrifikimit të Deponisë Sanitare (DS) në Podujevë dhe Ferizaj                                    | ✗    | ✗    | ✗    |
| 8. Vendime për zvogëlimim e shpenzimeve  | ✓    | ✓    | ✓    |
| 9. Investime në evitimin e fundosjeve në DS Mirash   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 10. Zgjidhja e problemit me ujërat e zeza  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 11. Arritja e potencialit maksimal në ofrimin e shërbimeve për deponim të mbeturinave  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 12. Mos caktimi i lokacionit të deponisë së re   | ✓    | ✓    | ✓    |
| 13. Ndarja, klasifikimi dhe riciklimi i mbeturinave  | ✗    | ✗    | ✗    |
| <b>Trepça</b>  |      |      |      |
| 1. Posedimi i vendbanimeve që mund të aktivizohen në të ardhmen  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 2. Zgjidhje nga menaxhmenti për moshën e shtyer të fuqisë punëtore   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 3. Zgjidhje për pensionimin e punëtorëve të kualifikuar  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 4. Zgjidhje për paisjet e vjetërsuara  | ✓    | ✓    | ✓    |
| 5. Trajnime për punëtorët  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 6. Finalizimi i produkteve të plumbit dhe zinkut   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 7. Riaktivizimi i fabrikës së baterive industriale   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 8. Prodhimi i produkteve të reja industriale & kimike  | ✗    | ✗    | ✗    |
| <b>Trainkos</b>  |      |      |      |
| 1. Anëtarësimi në institucionet ndërkombëtare hekurudhore  | ✓    | ✗    | ✗    |
| 2. Fillimi i transporteve transite   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 3. Zgjerimi i shërbimeve tona në kryerjen e procedurave doganore të mallrave si dhe hapjen e depove doganore për klientët tanë | ✓    | ✗    | ✗    |
| 4. Krijimi i marrëveshjeve me operatorët tjerë për të depërtuar në tregje rajonale   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 5. Funkcionalizimi i linjës hekurudhore ndërkombëtare me Serbinë;  | ✗    | ✗    | ✗    |

|  | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| 6. Pamundësia e kontrollit të procesit në ofrimin e shërbimeve për transportimin e mallrave të importuara apo eksportuara vetëm nga ana jonë për shkak të përfshirjes së më shumë operatorëve hekurudhorë në ofrimin e këtij shërbimi; | ✗    | ✗    | ✗    |
| 7. Zgjidhje për adreimin e mungesës së vagonëve  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 8. Moshja e vjetër e punëtorëve, produktiviteti i ulët;  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 9. Ofrimi i zgjidhjeve, mungesa e trajnimeve të mjaftueshme të stafit për të qenë në hap me nevojat e tregut;  | ✓    | ✓    | ✓    |
| <b>Infrakos</b>  |      |      |      |
| 1. Furnizimi me pjesë rezervë, pajisje dhe makineri për mirëmbajtjen e infrastrukturës hekurudhore   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 2. Rihapja e linjës hekurudhore (Fushë Kosovë – Mitrovicë – Leshak – Kufiri me Serbinë)  | ✗    | ✓    | ✓    |
| 3. Rihapja e linjës hekurudhore (Klinë – Xërxë – Prizren)  | ✓    | ✓    | ✓    |
| 4. Blerja e softuerit për sistemin e navigacionit  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 5. Kyqja në binarë industrial në pjesën më të madhe të minierave në Kosovë;  | ✗    | ✗    | ✗    |
| <b>KEK</b>   |      |      |      |
| 1. Investimet kapitale të parapara   | ✓    | ✓    | ✓    |
| 2. Shpronësime të tokave dhe pronave që i hapin rrugë eksploatimit të qymyrit për furnizim të Termocentraleve (TC)   | ✓    | ✗    | ✗    |
| 3. Tentativa në trajnimin e stafit   | ✓    | ✓    | ✗    |
| 4. Hapja e minerës së re   | ✓    | ✓    | ✓    |
| 5. Rehabilitimi i TC Kosova B  | ✗    | ✗    | ✗    |
| <b>Ibër-Lepenci</b>  |      |      |      |
| 1. Trajnime të menaxhmentit dhe stafit tjetër  | ✗    | ✗    | ✗    |
| 2. Revitalizimi dhe modernizimi i sistemit të "Ibër-Lepenc"-it   | ✓    | ✓    | ✓    |
| 3. Digjitalizimi i dokumentacionit të ndërmarrjes  | ✓    | ✓    | ✓    |
| 4. Rehabilitimi i kanalit kryesor  | ✗    | ✗    | ✗    |
| <b>Telekomi</b>  |      |      |      |
| 1. Zgjidhje rreth mbi punësimit  | ✓    | ✓    | ✓    |

|   | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|
| 2. Ngritja e kënaqshmërisë së konsumatorëve   | ✗    | ✗    | ✗    |
| 3. Investimet kapitale të parapara në plan të biznesit                              | ✓    | ✓    | ✓    |
| 4. Implementimi i kodit shtetëror +383  | ✓    | ✓    | ✓    |
| <b>Posta e Kosovës</b>  |      |      |      |
| 1. Adresimi i problemit të mungesës së investimeve kapitale                         | ✓    | ✓    | ✓    |
| 2. Mungesa e anëtarësimit në mekanizmat ndërkombëtar (Unionin Postar Universal)     | ✗    | ✗    | ✗    |
| 3. Mbajtja e konsumatorëve të informuar në lidhje me produktet dhe shërbimet e reja | ✓    | ✓    | ✓    |
| 4. Ngritja e cilësisë së shërbimeve duke trajnuar dhe avancuar stafin               | ✗    | ✗    | ✗    |
| 5. Investimet kapitale të parapara në plan të biznesit                              | ✗    | ✗    | ✗    |

**Burimi:** Planet e biznesit të ndërmarrjeve publike, si dhe raportet vjetore përkatëse.

# Performanca financiare e Ndërmarrjeve Publike

Pasojat e mos përmbushjes së planeve të prodhimit ose shërbimeve, reflektohen edhe në vështirësitë që ndërmarrjet kanë në mos përmbushjen e planeve të të hyrave dhe investimeve. Nga ndërmarrjet e analizuar në këtë raport ka të tilla që gjatë viteve kishin planifikuar më shumë shpenzime sesa të hyra dhe në fund kanë shpenzuar më pak se planifikimi, por ka raste edhe kur ato kanë shpenzuar më shumë sesa që kishin planifikuar fillimisht. Në vitin 2020 Trepça kishte planifikuar që të hyrat e përgjithshme të jenë mbi 15 milionë euro, por kishte arritur që të inkasonte pak më shumë se tetë milionë, kurse 7.2 milionë euro ishin subvencione dhe investime direkte nga qeveria. Trainkos kishte planifikuar të gjeneronte rreth 2.8 milionë euro të hyra, por ka gjeneruar 1.8 milionë euro, ndërkohë kishte pjesën tjetër prej 545 mijë eurove kishte marrë si subvencion nga qeveria e Kosovës. Këto janë vetëm disa raste konkrete të keqplanifikimit financiar të ndërmarrjeve publike. Disa prej tyre duke shpenzuar më shumë sesa që kishin planifikuar, disa të tjera duke planifikuar qysh në fillim shpenzime më të larta sesa të hyrat. Ndërkaq, shumica dërmuese e ndërmarrjeve të analizuar në këtë raport janë të varura nga subvencionet që marrin prej buxhetit të shtetit.

Sipas të dhënave nga Njësia për Politika dhe Monitorim të NP-ve, shuma totale e subvencioneve të aksionarit që u është ndarë të gjitha NP-ve për periudhën 2009-2022 është 385 milionë Euro.<sup>12</sup> NP-të që janë subjekt i kësaj analize kanë pranuar 82% të të gjitha subvencioneve.<sup>13</sup> KEK është ndërmarrja e cila ka përfituar pjesën më të madhe të këtyre subvencioneve. Thënë në vlerë, KEK-u ka përfituar rreth 60% të vlerës totale, ose 231 milionë Euro. Pas kësaj, vjen Trepça, Telekom dhe NP-të e transportit hekurudhorë. Sa i përket dividendës, NP-të kanë ndarë rreth 460 milionë Euro për aksionarin për periudhën e njëjtë. Megjithatë, jo të gjitha NP-të kanë qenë në gjendje të ndajnë dividendë për aksionarin. Sipas të dhënave nga Njësia, gjithsej 97.8% ose 450 milionë Euro i ka ndarë vetëm Telekom i Kosovës.

Në një analizë të projeksioneve financiare, vërejmë se pesë nga tetë ndërmarrjet e analizuar kanë dështuar që për tri vite të njëpasnjëshme të përmbushin planin e realizimit të të hyrave. Këtu përfshihen KMDK, Trainkos, Infrakos, Telekom dhe Posta e Kosovës. Në vitin 2020, ndërmarrja Trepça ka arritur një realizim të planit të biznesit në nivelin e 76%, ose 24% më pak të hyra sesa që kishte planifikuar. Në vitin 2021, kjo ndërmarrje kishte arritur të tejkalojë planin e biznesit për 4%, ndërsa në vitin 2022 realizimi ra prapë në nivelin e 91% ose 9% më pak se që kishte planifikuar të hyra. Megjithatë, arsye e tejkalimit të planit në vitin 2021 ishte ndihma qeveritare dhe jo gjenerimi nga shitja e produkteve të saj.<sup>14</sup> Infrakos është një ndërmarrje tjetër që ka pasur një realizim të ulët në vitin 2020, me 70% por që ka përmirësuar rezultatet në

<sup>12</sup> Të dhënat e paraqitura janë marrë nga Njësia për Politika dhe Monitorim të NP-ve me kërkesë zyrtare për qasje në dokumente publike. Për shkak të mungesës së të dhënave të kompletuara për ndërmarrjen Trepça, të dhënat për këtë NP mbi shumën e subvencioneve të pranuar nga aksionari për tre vitet 2009 deri në vitin 2018 janë kalkuluar duke nxjerrë një mesatare të viteve 2019-2022.

<sup>13</sup> Në dokumentet e pranuar nga Njësia, nuk ka të dhëna për ndërmarrjen Ibër-Lepenc.

<sup>14</sup> Raporti vjetor, Trepça Sh.A 2021. Burimi: <https://bit.ly/3sgodJv>

vitin 2021 me 79%. Megjithatë, në vitin 2022, realizimi i planifikimit ra përsëri në 74%. Ndryshe nga Trepça dhe Infrakos, Trainkos ka pasur një realizim më të lartë në vitin 2020 me 86%. Megjithatë, realizimi i planit të biznesit ka rënë në 71% në vitin 2021. Ndërsa Telekomit nuk ka paraqitur të dhëna në planin e biznesit për vitin 2021, por sipas raporteve të viteve 2020 dhe 2022 ka një realizim prej 68% dhe 73%, respektivisht. Posta e Kosovës ka pasur një realizim në nivelin e 85% në vitin 2020 dhe 89% në vitin 2021, derisa nuk ka të dhëna për vitin 2022.<sup>15</sup> KEK është një ndër ndërmarrjet që ka arritur ose tejkaluar planin e biznesit gati në të gjitha vitet e analizuara. Ibër Lepenci ka shënuar një rritje të dukshme të përmbushjes nga viti në vit, duke filluar nga 98% në vitin 2020 për ta përmirësuar atë në 106% në vitin 2021 dhe duke shkuar në 166% në vitin 2022. Nga ana tjetër, KMDK ka pasur një përmbushje të ulët në vitin 2020 me 71%, por ka shfaqur përmirësime në vitin 2021 me 89%. Megjithatë, në vitin 2022, përmbushja ka rënë përsëri në 83%. Përmes analizës së këtyre të dhënave, është e dukshme që disa ndërmarrje kanë shfaqur përmirësime, ndërsa të tjera kanë përjetuar ndryshime të ndjeshme në përmbushjen e tyre në këto vite të caktuara.

Sa i përket shpenzimeve, disa prej ndërmarrjeve publike kanë tejkaluar shpenzimet në mënyrë të konsiderueshme. Për shembull, Trepça ka shpenzuar në mënyrë konsektive më shumë sesa kishte planifikuar. Posta ka ulur shpenzimet në vitin 2020, por i ka rritur prapë ato për 25% më shumë sesa kishte planifikuar për vitin 2021, derisa për vitin 2022 nuk ka të dhëna. Telekomit ka ofruar të dhëna për planifikimin e shpenzimeve për vitin 2021, por në krahasim me vitin paraprak ka ulur ndjeshëm shpenzimet për vitin 2022. Infrakos shënoi performancë të dobët në aspektin e arritjes së planeve të biznesit në kuptimin e të hyrave, por në aspektin e shpenzimeve kishte arritur të shpenzonte dukshëm më pak sesa kishte planifikuar, në një mesatare prej 37% për tre vitet e fundit. Një trend të njëjtë, pra, me ulje të shpenzimeve e bëri edhe KMKD-ja me 10.3% në mesatare për tre vitet e fundit. Edhe Ibër Lepenci, krahas përmbushjes së planit të të hyrave, arriti që edhe shpenzimet t'i zvogëlojë në masë të konsiderueshme.

Vlenë të theksohet se një pjesë të madhe e shpenzimeve të ndërmarrjeve publike e përbëjnë pagat dhe mëditjet. Edhe kjo lidhet kryekëput me numrin e madh të të punësuarve në ndërmarrjet publike, fenomen ky që pasqyrohet si vështirësi edhe nëpër planet e biznesit të ndërmarrjeve publike. Në vitin 2020, sipas të dhënave nga Njësia, rreth 50% e të gjitha shpenzimeve të NP-ve u dedikuan për paga. Këtu prin Posta me 92% të shpenzimeve totale që shkojnë për paga, Trepça me 90%, Ibër-Lepenci me 70% dhe Infrakos me 69%.<sup>16</sup> Pra, shihet se pagat dhe shpenzimet e stafit përbëjnë një pjesë të konsiderueshme të shpenzimeve të përgjithshme. Për të ulur këto shpenzime, duhet të bëhen edhe reduktime të stafit. Kjo vlenë sidomos në ato ndërmarrje në të cilat mosha mesatare e të punësuarve është shumë e lartë. Pakot e pensionimit të parakohshëm janë një zgjidhje e mirë që do të tejkalonte këtë problem. Një tjetër zgjidhje do të ishte trajnimi i të punësuarve për të rritur produktivitetin e tyre, por nga të dhënat e paraqitura nga ndërmarrjet, vërehet se për këtë qëllim janë ndarë shuma të mjaftueshme që janë skajshmërisht të vogla për ti kontribuar këtij qëllimi.

<sup>15</sup> Instituti GAP ka kërkuar të dhënat tek Njësia në ueb-faqën zyrtare, si dhe ka dorëzuar kërkesë disa herë për qasje në dokumente tek Posta e Kosovës, por nuk kemi marrë asnjë përgjigje.

<sup>16</sup> Ndërmarrjet Publike Qendrore në Kosovë, Raporti Vjetor i Performancës, NJPMNP 2020.  
Burimi: <https://bit.ly/47bh1Ng>

Një shqetësim serioz për ndërmarrjet publike në aspektin e gjenerimit të të hyrave mbetet ndërvashmëria midis tyre në një shkallë të lartë siç është rasti Postës apo Infrakosi. Konkretisht, Posta gjeneron gati 50% të të hyrave nga qiraja e objekteve për Telekomin<sup>17</sup>, derisa Infrakosi një shumë të madhe të të hyrave e gjeneron nga qiraja e binarëve për operatorin Trainkos. Humbja potenciale e këtyre klientëve do të kishte pasoja katastrofike financiare për ndërmarrje me varshmëri të tillë.

**Tabela 2.** Të hyrat dhe shpenzimet sipas planifikimeve në planet e biznesit dhe realizimeve, për vitet 2020-2022

| Ndërmarrja Publike | Të hyrat      |               |                 | Shpenzimet      |                 |               |
|--------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                    | 2020          | 2021          | 2022            | 2020            | 2021            | 2022          |
| KMDK               | ✗<br>(-29%)   | ✗<br>(-10.3%) | ✗<br>(-17%)     | ✓<br>(-14%)     | ✓<br>(-10.5%)   | ✓<br>(-7.7%)  |
| Trepça             | ✗<br>(-24%)   | ✓<br>(+3.74%) | ✗<br>(-9.22%)   | ✗<br>(+ 9.86%)  | ✗<br>(+ 44.93%) | ✗<br>(+0.97%) |
| Trainkos           | ✗<br>(-14.2%) | ✗<br>(-29.3%) | Nuk ka të dhëna | ✓<br>(-19.7%)   | ✗<br>(+10%)     | ✓<br>(-9%)    |
| Infrakos           | ✗<br>(-29.3%) | ✗<br>(-21%)   | ✗<br>(-25.8%)   | ✓<br>(-37.4%)   | ✓<br>(- 30.5%)  | ✓<br>(-45.7%) |
| KEK                | ✓<br>(+3.9%)  | ✗<br>(-9%)    | ✗<br>(-0.08%)   | Nuk ka të dhëna | ✓<br>(-25%)     | ✗<br>(+29%)   |
| Ibër-Lepenci       | ✗<br>(-1.9%)  | ✓<br>(+5.7%)  | ✓<br>(+65.8%)   | ✓<br>(-4.8%)    | ✓<br>(-5.4%)    | ✗<br>(-0.5%)  |

<sup>17</sup> Raporti i Zyrës Kombëtare të Auditimit, 2022. Burimi: <https://bit.ly/48o0Z3x>

| Ndërmarrja Publike | Të hyrat      |                 |                 | Shpenzimet    |                 |                 |
|--------------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                    | 2020          | 2021            | 2022            | 2020          | 2021            | 2022            |
| Telekomi           | ✗<br>(-33.6%) | Nuk ka të dhëna | ✗<br>(-26.7%)   | ✗<br>(+43.9%) | Nuk ka të dhëna | ✗<br>(+47.7)    |
| Posta e Kosovës    | ✗<br>(-15%)   | ✗<br>(-11.3%)   | Nuk ka të dhëna | ✗<br>(+10.7%) | ✔<br>(-25.4%)   | Nuk ka të dhëna |

**Burimi:** Kalkulim i Institutit GAP bazuar në të dhënat e paraqitura në planet e biznesit dhe raportet vjetore financiare për vitet 2020-2022.

Në aspektin e fitimit ose humbjeve, shumica e ndërmarrjeve të prezantuara në këtë analizë nuk paraqesin ndonjë projektim të fitimeve ose humbjeve të tyre. Edhe një pjesë e tyre që projektojnë ato, i bëjnë ato në mënyrë kohë pas kohshme – pra, nuk ka një planifikim të mirëfilltë në këtë aspekt. Katër nga tetë ndërmarrjet e analizuar operuan me fitim neto, derisa katër të tjera me humbje në vitin 2022.

Në Tabelën 3 më poshtë janë paraqitur të dhënat e fitimit ose humbjes për disa ndërmarrje për vitet 2020, 2021 dhe 2022. Në vitin 2020, shumë ndërmarrje raportuan humbje të konsiderueshme, duke përfshirë Trepçën, Infrakosin, Trainkosin, Telekomin, Postën dhe Ibër Lepencin. KEK ishte një nga ndërmarrjet që raportoi një fitim të konsiderueshëm. Në vitin 2022, disa ndërmarrje përmirësuan performancën e tyre financiare, duke raportuar humbje më të ulëta në krahasim me vitet e mëparshme. Për shembull, Trepça, Infrakos dhe Telekom vazhduan të raportojnë humbje, por në nivele më të ulëta se vitet e mëparshme. Vlen të theksohet se pas më shumë se tri viteve me humbje, Trepça në vitin 2022 filloi të operojë me fitim neto. Me rëndësi mbetet që të vlerësohet çdo ndryshim në performancë dhe të identifikohen faktorët që kanë ndikuar në fitim ose humbje, për të përmirësuar menaxhimin e financave dhe rezultatin e ndërmarrjeve në të ardhmen.

**Tabela 3. Performanca financiare (fitimi/humbja) e Ndërmarrjeve Publike në euro**

| Ndërmarrja | 2020       | 2021     | 2022        |
|------------|------------|----------|-------------|
| Trepça     | -4,730,257 | -689,000 | 162,963     |
| Infrakos   | -625,138   | -159,131 | -114,662    |
| Trainkos   | 230,022.00 | -257,470 | -848,244.22 |

| Ndërmarrja     | 2020        | 2021       | 2022        |
|----------------|-------------|------------|-------------|
| Telekom        | -16,549,632 | -9,228,996 | -5,659,719  |
| Posta          | -977,695    | -1,929,490 | -1,410,361  |
| KEK            | 23,780,000  | 39,258,000 | 107,971,000 |
| Ibër - Lepenci | -4,123,248  | -2,961,713 | 379,073     |
| KMDK           | 111,988     | 131,365    | 11,978      |

**Burimi:** të dhënat e dërguara nga Ndërmarrjet publike dhe kalkulimet e Institutit GAP bazuar në raportet vjetore.

Në Tabelën 4 tregohen të dhënat e gjithsej asetëve të ndërmarrjeve publike, çfarë është edhe njëri nga kriteret e vlerësimit të performancës së tyre. Në përgjithësi, të dhënat tregojnë se ndërmarrjet publike në Kosovë kanë pasur ndryshime të vlerës së asetëve totale gjatë kësaj periudhe. Disa prej tyre kanë rritur asetet e tyre, ndërsa të tjera kanë pësuar rënie. Ky trend mund të jetë rezultat i faktorëve të ndryshëm, përfshirë investimet, konkurrencën, dhe zhvillimin ekonomik. Për shembull, Trepça është një ndër ndërmarrjet që ka shfaqur rritje të ndjeshme të gjithsej asetëve, me një rritje prej 23.2% mes vitit 2020 dhe vitit 2022. Kjo mund të interpretohet si një shenjë e forcimit të pozicionit financiar të Trepçës në këtë periudhë. KEK ka treguar rritje të konsiderueshme të asetëve totale, me një rritje prej 34.59% mes vitit 2020 dhe vitit 2022. Kjo rritje mund të lidhet me investimet e mëdha në sektorin e energjisë dhe zhvillimin e infrastrukturës. Infrakos ka pasur rritjen më të madhe në asetet totale, duke shfaqur një rritje prej 112.25% nga viti 2020 në vitin 2022. Ky ndryshim i ndjeshëm mund të jetë rezultat i investimeve të mëdha në infrastrukturë dhe zhvillimin e shërbimeve të transportit. Në kontrast, Trainkos, Telekom, dhe Posta kanë shfaqur rënie të ndjeshme të asetëve totale nga viti 2020 në vitin 2022. Kjo mund të jetë rezultat i sfidave të ndryshme që kanë përjetuar këto ndërmarrje, duke përfshirë ndikimin e konkurrencës dhe teknologjisë së re. Ibër Lepenci ka treguar një rënie të vogël në asetet totale (-1.7%), ndonëse ndryshimi është relativisht i vogël në krahasim me disa ndërmarrje të tjera. KMDK ka shfaqur një rritje prej 11.65% në asetet totale nga viti 2020 në vitin 2022.

**Tabela 4.** Asetet totale të ndërmarrjeve publike, në euro

| Trendi i asetëve totale | 2020        | 2021        | 2022        | Ndryshimi në përqindje |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Trepça                  | 158,650,000 | 184,669,000 | 195,481,000 | 23,20%                 |
| KEK                     | 425,205,000 | 459,233,000 | 572,281,000 | 34,59%                 |



| Trendi i asetëve totale | 2020        | 2021        | 2022        | Ndryshimi në përqindje |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Infrakos                | 34,000,000  | 48,260,000  | 7,216,5161  | 112,25%                |
| Trainkos                | 6,070,000   | 5,226,000   | 4,214,842   | -30,56%                |
| Telekom                 | 73,235,000  | 61,237,000  | 48,710,000  | -33,50%                |
| Posta                   | 89,184,000  | 72,022,000  | 57,320,012  | -35,73%                |
| Ibër - Lepenci          | 115,128,000 | 112,129,000 | 113,175,623 | -1,70%                 |
| KMDK                    | 15,083,570  | 16,152,622  | 16,840,720  | 11,65%                 |

**Burimi:** të dhënat e raporteve vjetore të ndërmarrjeve publike.

# Planifikimi i ndërmarrjeve në aspektin e prodhimeve ose shërbimeve

Nëse krahasohen trendet e përgjithshme, vërehet një luhatje e madhe në aspektin e performancës së ndërmarrjeve në kuptimin e përmbushjes së planeve të biznesit. Gjysma e ndërmarrjeve të analizuara kanë përmirësim të caqeve, derisa gjysma tjetër kanë përkeqësim të situatës. Në shtatë nga 13 indikatorë të caqeve të prodhimit ose shërbimeve, ndërmarrjet nuk kanë arritur të përmbushin planin e biznesit 100% asnjëherë për tri vite rradhazi.

Në vitin 2020, niveli i përmbushjes së planeve të biznesit kishte ndryshime nga vitet e kaluara si brenda ndërmarrjeve, ashtu edhe si trend i përgjithshëm i të gjitha ndërmarrjeve. Karakteristikë është se vetëm Ibër Lepenci ka tejkaluar planet e veta të prodhimit dhe shërbimit.

Të gjitha ndërmarrjet tjera nuk kanë arritur të përmbushin 100% të planit të tyre. Në vitin 2020, Trepça nuk arriti të përmbushte planin për prodhimin e Pb&Zn (ton), por në vitin 2021 arriti një rritje të ndjeshme për të rënë pastaj edhe më shumë në vitin 2022, me vetëm 55%. Megjithatë, nëse krahasojmë nivelet e realizimit të planeve të prodhimit sipas njësive biznesore<sup>18</sup> të ndërmarrjes atëherë vërehen dallime të konsiderueshme si për nga njësia, ashtu edhe për nga metalet e çmuara që nxjerren nga to. Njësia e minierës së Artanës dhe Kishnicës në prodhimin e plumbit ka performuar më dobët sesa miniera Stan Tërgut. Në mesatare për tre vitet e fundit, njësia e Artanës dhe Kishnicës pati një realizim të planit prej vetëm 56%, kurse ajo e Stan Tërgut pati arriti të përmbushë planin e prodhimit 81%. Dallimi mes tyre vërehet edhe në prodhimin e zinkut. Derisa miniera e Artanës dhe Kishnicës arriti që të përmbushë planin vetëm 62%, miniera e Stan Tërgut arriti të përmbushë 80% të planit të prodhimit.

KEK raportoi realizim të mirë për prodhimin e qymyrit (në ton) për të tri vitet në shkallën mbi 90%. Për djerrinë dhe gjenerimin e energjisë elektrike, KEK ka pasur një përmbushje të lartë në vitin 2020, por një rënie në vitin 2022 përkundër rritjes së fitimit net të ndërmarrjes përgjatë këtyre viteve. Më konkretisht, KEK-u pati performuar më mirë në aspektin e prodhimit të qymyrit në vitin 2020 sesa që ka performuar në vitin 2022. Derisa në vitin 2020 arriti të përmbushë planin në nivelin gati 100%, në vitin 2022, ky plan ra në 90%. Edhe në prodhimin e djerrinës vërehet e njëjta situatë, pra derisa në vitin 2020 pati rreth 90% realizim të planit të prodhimit të djerrinës, në vitin 2022 realizimi ra në 72%. Pra, fakti se KEK-u ka gjeneruar më pak energji elektrike lidhet me trendin në rënie të

<sup>18</sup> Sipas ndarjeve të përcaktuara në Ligjin për Trepçën, ndërmarrja ka gjithsej tre njësi biznesore ku përfshihen: minierat me Flotacion Trepça – Stan Tërg, minierat me Flotacion Kishnicë dhe Artanë, dhe minierat me Flotacion Kopaonik – Leposaviç. Në këtë raport nuk përfshihet kjo e fundit për shkak se nuk janë ofruar të dhëna as në planet e biznesit, e as në raportet vjetore. Për këtë njësi ka të dhëna vetëm në raportin e vitit 2022 – gjë që e pamundëson krahasimin përtej viteve.

realizimit të planeve në këto dy aspekte.

Trainkos ka pasur një fillim të dobët në vitin 2020 për aktivitetin e transportit të mallrave (ton), por ka përmirësuar përbushjen e planit në vitin 2021 dhe vijoi rritjen e saj në vitin 2022. Transporti i personave ka ndjekur një trend të ngjashëm. Siç vërehet në tabelën 5, përbushja e planit në vitin 2020 ishte skajshmërisht e ulët si në transportin e mallrave, ashtu edhe në atë të personave për të cilat ndikim negativ pati pandemia Covid-19. Pas lirimit të masave kufizuese të imponuara nga situata e krijuar nga pandemia, ndërmarrja filloi të rritë nivelin e realizimit të planit të biznesit, por ende mbetet në nivele shumë të ulëta, anipse ka një realizim më të mirë në përqindje. Nëse analizohen planifikimet e numrit të personave dhe mallrave, atëherë vërehet se menaxhmenti i ndërmarrjes ka ulur dukshëm pritshmëritë përgjatë viteve. Më konkretisht, në vitin 2020, ndërmarrja kishte planifikuar që të kryej një transport prej më shumë se 180 mijë personave, por në vitin 2022 ajo planifikoi vetëm 80 mijë. Ngjashëm, në planifikimin e transportit të mallrave (ton), ndërmarrja në vitin 2020 kishte planifikuar transportimin e 630 mijë ton mallra, por në vitin 2022 planifikoi vetëm 70%.

Telekomi nuk ka të dhëna për vitin 2020, por për vitet 2021 dhe 2022, kjo ndërmarrje raporton një përbushje të mirë për nivelin e shërbimeve, më konkretisht rritjen e konsumatorëve të telefonisë fikse. Posta ka raportuar një përbushje të mirë për numrin e përgjithshëm të dërgesave në vitet 2021 dhe 2022 në shkallën e realizimit mbi 90%. Ibër Lepenci ka raportuar realizim shumë të mirë për gjenerimin e energjisë elektrike dhe sipërfaqet e ujitura në të gjitha vitet. Në fakt, në vitin 2022, Ibër Lepenci ka tejkaluar të gjitha planet e shërbimit dhe prodhimit të energjisë elektrike.

KMDK ka raportuar një përbushje të mirë për mbledhjen dhe menaxhimin e mbeturinave në vitet 2020 dhe 2021 ku edhe ka tejkaluar planifikimin, por nuk ka të dhëna për vitin 2022.

Tabela 5 paraqet përqindjen e realizimit të planit të biznesit për disa aktivitete të ndërmarrjeve në vitet 2020, 2021 dhe 2022. Ato janë të ndara në bazë të shërbimit ose prodhimit, varrësisht nga ndërmarrja. Në tabelë janë të listuara shërbimet ose prodhimet kryesore të tyre, dhe në to janë dhënë informatat në lidhje me përqindjen e realizimit. Në disa prej tyre nuk ka informata për shkak se nuk ka pasur të dhëna tek planet e biznesit dhe si rrjedhojë, nuk mund të nxjerret përqindja e realizimit të tyre.

**Tabela 5.** Përqindja e realizimit të planeve të biznesit.

| Ndërmarrja | Aktiviteti                      | 2020    | 2021    | 2022   |
|------------|---------------------------------|---------|---------|--------|
| Trepça     | Prodhimi i Pb&Zn (ton)          | 70.17%  | 87.95%  | 55.42% |
| KEK        | Prodhimi i qymyrit (ton)        | 99.83%  | 100.42% | 90.80% |
|            | Prodhimi i djerrines            | 89.40%  | 71.84%  | 71.79% |
|            | Gjenerimi i energjisë elektrike | 107.63% | 102.71% | 96.28% |

| Ndërmarrja     | Aktiviteti                                 | 2020    | 2021    | 2022    |
|----------------|--|---------|---------|---------|
| Trainkos       | Transporti i mallrave (ton)                | 7.62%   | 64.01%  | 87.30%  |
|                | Transporti i personave                     | 32.68%  | 61.08%  | 89.62%  |
| Telekom        | Konsumator (tel.mob)                       | -*      | 95.82%  | -*      |
|                | Konsumator (tel.fix)                       | -*      | 3.86%   | 89.80%  |
| Posta          | Nr. i përgjithshëm i dërgesave             | -*      | 93.71%  | -*      |
| Ibër - Lepenci | Gjenerimi i energjisë elektrike (Më/h)     | 95.61%  | 104.79% | 109.38% |
|                | Sipërfaqet e ujitura (ha)                  | 66.43%  | 80.17%  | 144.69% |
|                | Uji i papërpunuar (M3)                     | 102.10% | 102.73% | 100.29% |
| KMDK           | Mbledhja dhe menaxhimi i mbeturinave (ton) | 96.73%  | 101.25% | -*      |

**Burimi:** Planet e biznesit dhe raportet vjetore të ndërmarrjeve

\* - Nuk ka të dhëna

Po ashtu, ndërmarrjet ende kanë probleme në raportimin e drejtë të vlerave numerike, formateve të paraqitjes së të dhënave, kategorizimin e shpenzimeve dhe investimeve, mungesën e të dhënave për numrin e planifikuar të punësimit, trajnimit e të punësuarve, etj. Edhe pse Njësia ka draftuar Kodin e etikës dhe qeverisjes korporative për NP-të, ato nuk paraqesin në formë sistematike të dhënat në planet e biznesit dhe raportet vjetore - gjë që e vështirëson tej mase punën në analizimin e tyre.<sup>19</sup> Gjatë analizimit të pasqyrave financiare të paraqitura në raportet vjetore të NP-ve janë vërejtur dallime të dukshme me ato të paraqitura nga ZKA-ja. Në rastin e Infrakos shpenzimet në krahasim me pasqyrat financiare të audituara nga ZKA kanë dallim rreth 33%.<sup>20</sup> Një tjetër shembull është pasqyrimi i të hyrave nga Trepça, e cila në vitin 2021 paraqiti më shumë se shtatë milionë euro më shumë të hyra sesa raportet e audituara financiare nga ZKA apo tetë milionë më shumë në vitin pasues.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Kodin e Etikës dhe Qeverisjes Korporative faqe 13, paragrafi 26.16.

<sup>20</sup> Raporti vjetor 2021, të Infrakos për vitin 2021. Burimi: <https://bit.ly/3Qfgjlw> dhe Raporti i Zyrës Kombëtare të Auditimit, 2021. Burimi: <https://bit.ly/3FyxMXu>

<sup>21</sup> Raporti vjetor, Trepça Sh.A. 2021. Burimi: <https://bit.ly/45M58wr> dhe Raporti i Auditorëve të pavarur për Trepça Sh.A, viti 2021. Burimi: <https://bit.ly/3tVfU6j>

# Përfundime dhe rekomandime

Në Kosovë, ndërmarrjet publike përballen me një sërë sfidash të rëndësishme që kanë ndikim në performancën e tyre. Shumë ndërmarrje nuk kanë arritur të zhvillojnë planifikime afatgjata të qëndrueshme. Në shumë raste, vizioni dhe strategjia e prezantuar për zhvillimin e ndërmarrjeve nuk kapitalizohen përgjatë vitit. Raportet vjetore të ndërmarrjeve, në të shumtën e rasteve, nuk paraqesin të dhëna për arritjen e civeve të indikatorëve të prezantuar në plan të biznesit, nuk shtjellojnë arsyet për mos adresimin e rreziqeve që e ndikojnë ndërmarrjen, etj. Zbatimi i qëllimeve strategjike të ndërmarrjeve bën që ato të kenë staf të trajnuar, inkurajon zhvillimin edhe të fushave tjera, sikurse atë të ekonomisë qarkore, ndikon në ofrimin e shërbimeve më kualitative për qytetarët, etj.

Lidhur më këtë, është e rëndësishme që bordet dhe menaxhmentet e ndërmarrjeve publike në Kosovë të vënë fokusin tek planifikimi strategjik, me ç'rast duhet të vënë në funksion mekanizma që sigurojnë monitorimin e realizimit të indikatorëve të përfshirë në planin e biznesit. Rishikimi i planit të biznesit gjatë vitit, do të duhej të ngërthente edhe shpjegime për (mos) progresin e indikatorëve kyç deri në atë periudhë.

Ngjashëm, Njësia nga Ministria e Ekonomisë duhet të monitorojë më aktivisht performancën e ndërmarrjeve karshi objektivave strategjike të tyre dhe të kërkojë llogaridhënie si aksionar për arsyet e rezultateve, në rast se të njëjtat janë jo të kënaqshme. Kjo do të ndikonte në agazhimin më të madh në arritjen e objektivave, por edhe që ndërmarrjet, bordet dhe menaxhmenti, të i kushtojnë më shumë rëndësi çështjeve strategjike rreth ndërmarrjes. Ngjashëm, Njësia do të duhej të sigurohej që në aspektin teknik, planet e bizneseve të kenë strukturë të ngjashme të përmbajtjes dhe metodologji të ngjashme për prezantimin dhe matjen e objektivave strategjike, pasi që ka raste kur planet e bizneseve janë shumë të varfëra, pa afate kohore për përmbushjen e indikatorëve kyç, paraqesin informata të pjesshme, nuk shtjellojnë siç duhet problemet dhe objektivat e ndërmarrjeve, dhe më shumë.

## Analizë

Planifikimi i dobët i  
ndërmarrjeve publike  
qendrore në Kosovë

10/2023

---



British Embassy  
Pristina



Group for Legal  
and Political  
Studies

 **gap** INSTITUTE  
INSTITUTI GAP  
GAP INSTITUTE

