



QEVERISJA KORPORATIVE NË KOSOVË **1**



RIINVEST
INSTITUTI PËR HULLIMTËME ZHYLLIMORE
INSTITUTE FOR DEVELOPMENT RESEARCH



Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë

Ky raport është pjesë e projektit **“Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë”** i përkrahur nga CIPE (Qendra për Ndërmarrje Private Ndërkombëtare), Washington D.C.

Nëntor, 2006

Ekipi i projektit:

Isa Mustafa, *udhëheqës i projektit*
Mrika Kotorri, *menaxhere e projektit*
Saxhide Mustafa, *hulumtuese*

Këshilltar i jashtëm:

Profesor Iraj Hashi,
(Staffordshire University, Britani e Madhe)

Këshilltar lokal:

Salvador Elmazi, Ministria e Energjisë dhe Minierave

Botues:

Instituti Riinvest

Redaktor:

Sejdi Osmani

Lektor:

Safet Zejnullahu

Faqosja dhe dizajni:

Lumir Abdixhiku

Shtypi:

TWINS

Prishtinë, 2006

PËRMBAJTJA

PARATHËNIE	5
LETRA E PRESIDENTIT	7
FJALIMI I ANDREW WILSON	9
PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE	13
REKOMANDIMET	12
1. HYRJE	21
2. QEVERISJA KORPORATIVE NË NDËRMARRJET PUBLIKE	
2.1 A mund të ndalojnë mekanizmat e tregut problemet e qeverisjes korporative?	26
2.2 Modelet e qeverisjes korporative	27
2.3 Parimet e OECD-së për qeverisjen korporative	29
2.4 Zhvillimet e fundit në debatin mbi qeverisjen korporative	30
2.5 Parimet e OECD-së të qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike	32
2.6 Eksperienca e ekonomive të tjera të tranzicionit	36
3. ÇËSHTJET E QEVERISJES KORPORATIVE NË KOSOVË DHE SFIDAT PËRPARA PËR ZBATIMIN E UDHËZIMEVE TË OECD-së	
3.1 Ndërmarrjet publike në Kosovë	41
3.2 Rëndësia e kornizës së qeverisjes korporative në NP	42
3.3 Roli i Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM) në qeverisjen korporative të NP-ve	44
3.4 Korporatizimi i NP-ve	44
3.5 Implementimi i udhëzimeve të OECD-së në NP-të kosovare	45
3.6 Gjendja financiare e NP-ve	52
4. SATISFAKSIONI I KONSUMATORËVE ME SHËRBIMET PUBLIKE	57
LITERATURA	63

PARATHËNIE

Ofrimi i shërbimeve publike në Kosovë pas luftës ka qenë një ndër sektorët më të kritikuar nga qytetarët dhe shoqëria civile, në radhë të parë për shërbime jocilësore, çmime të larta, qeverisje të dobët, joefikase dhe jotransparente. Përpyekjet e ndërmarra për ndryshimin pozitiv të gjendjes në këtë sektor nuk kanë treguar rezultate të kënaqshme.

Projekti "Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë", i cili realizohet nga Instituti Riinvest dhe mbështetet nga Qendra për Ndërmarrjet Ndërkombëtare Private (CIPE) nga Uashington D.C. dhe KEK-u, ka qenë pikërisht i përqendruar që të përmirësojë qeverisjen e këtyre ndërmarrjeve.

Përmirësimi i sistemit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike në dritën e Udhëzimeve të OECD-së (2005), rritja e vetëdijesimit të opinionit mbi rëndësinë e qeverisjes së mirë korporative, përmirësimi i menaxhimit të financave publike dhe përparimi i transparencës në ndërmarrjet publike në Kosovë, konsiderohen me të drejtë si kyçe për të ofruar shërbime cilësore për qytetarët.

Me publikimin e Raportit studimor, që ka rezultuar në fund të projektit, synojmë që lexuesve t'ua ofrojmë një bazë hulumtuese mbi gjendjen në ndërmarrjet publike, problemet lidhur me menaxhimin dhe transparencën, në mënyrë që edhe përmes rekomandimeve të nxitet ndërtimi i raporteve të avancuara të mirëkuptimit dhe të bashkëpunimit midis konsumatorëve dhe bordeve të këtyre ndërmarrjeve.

Raporti hulumtues, i cili botohet në këtë libër, është njëri prej aktiviteteve kryesore të projektit. Lidhur me konstatimet dhe rekomandimet e raportit u debatua në Konferencën e mbajtur më 22 shtator 2006. Në këtë konferencë kontribuoi edhe Presidenti i Kosovës z.**Fatmir Sejdiu**, me një letër përshëndetëse, në pamundësi për të marrë pjesë personalisht, pasi ndodhej jashtë vendit. Në konferencë mori pjesë edhe përfaqësuesi i CIPE-s, z.**Andrew Wilson**, i cili pjesëmarrësve, gjithashtu, iu drejtua me një prezantim interesant. Edhe këto kontribute përfshihen në këtë publikim.

Riinvesti falënderon CIPE-n, KEK-un, për përkrahje të projektit, **Sharon Hester**, drejtore e Zyrës për Rritje Ekonomike të USAID-it, dhe **Jermyn Brooks** nga *Transparency International*, për kontributin e tyre në konferencë. Falënderojmë edhe prof. Iraj Hashi nga Staffordshire University, për kontributin e tij në raportin studimor.

Fatmir Sejdiu
President i Kosovës

Letër përshëndetëse për pjesëmarrësit e Konferencës

Të nderuar pjesëmarrës të Konferencës,
Zonja dhe zotërinj,

Duke ju falënderuar për ftesën tuaj që të marr pjesë në konferencën tuaj, e në pamundësi që të jem sot me ju, kam kënaqësinë që në këtë mënyrë të përshëndes Konferencën tuaj dhe aktivitetet e projektit tuaj dedikuar për një fushë aq të rëndësishme, siç është përmirësimi i qeverisjes korporative dhe transparencës në ndërmarrjet publike të Kosovës.

Krahas progresit të bërë në aftësimin e ndërmarrjeve publike që të ofrojnë shërbime cilësore për qytetarët, ekonominë dhe shërbimet sociale, ne ballafaqohemi me shumë probleme në këtë fushë:

- Vëllimi dhe cilësia e shërbimeve publike nuk janë të kënaqshme, kompetencat në menaxhimin e tyre janë të papërkufizuara mirë dhe shpesh me elemente konfliktuoze;
- Relacionet e ndërmarrjeve publike me institucionet e Kosovës janë të pandërtuara; Kuvendi i Kosovës nuk ka informacionin e duhur për gjendjen, problemet dhe punën e këtyre kompanive;
- Buxheti i Kosovës, në vend se të përfitojë nga këto kompani, ai më tepër financon disa nga operacionet e tyre, gjë që, për shkak të kufizimeve të tij dhe halleve të tjera të shumta me të cilat ballafaqohemi, paraqet ngarkesë të madhe;
- Relacioni me konsumatorët, qytetarët dhe bizneset nuk është i ndërtuar mirë, ekzistojnë probleme me pagesën e faturave;

Të gjitha këto probleme duhet t'i adresojmë dhe t'i tejkalojmë, për të siguruar zhvillimin e këtyre sektorëve strategjikë, për të përmirësuar aftësitë e ekonomisë sonë për zhvillim dhe për të përmirësuar jetën e qytetarëve. Duke e përshëndetur punën tuaj, më lejoni që të përgëzoj bashkëpunimin e Riinvestit dhe Qendrës për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE) nga Uashingtoni për realizimin e këtij projekti dhe angazhimin e CIPE-s në Kosovë që nga viti 1997, si dhe Qeverinë Amerikane, që nëpërmjet kësaj agjencie dhe shumë të tjerave po jep një kontribut aq të madh në Kosovë.

Ju faleminderit,

Dr. Fatmir Sejdiu, President i Kosovës

Andrew Wilson,

CIPE, Menaxher i Lartë i Programit për Evropën Lindore dhe Euroazinë

Mirëmëngjesi dhe ju faleminderit për mundësinë për të biseduar me ju këtë mëngjes, në këtë ngjarje të rëndësishme, të cilën CIPE e sheh si një moment historik, të rëndësishëm për përpjekjet e kosovarëve për të zhvilluar institucione më të mira dhe më të përgjegjshme.

Sot ju do të dëgjoni nga një mori ekspertësh për sfidat e qeverisjes korporative, me të cilat ballafaqohet sektori shtetëror në Kosovë. Kështu, kur më pyetën mua se cili është kontributi, të cilin unë mund ta jepja në ngjarjet e sotme, unë u përgjigja se do të dëshiroja të hulumtoja lidhjen ndërmjet qeverisjes korporative efektive dhe zhvillimit ekonomik dhe demokratik. Sot unë shpresoj t'ju ofroj një perspektivë të re për qeverisjen korporative, që rrallë i kushtohet vëmendje, por ne në CIPE besojmë se meriton një vëmendje më të madhe dhe, duke bërë këtë, unë shpresoj që do të mund t'ju ndihmoj në ofrimin e një vizioni më të gjerë strategjik për rëndësinë e gjetjeve kryesore që janë diskutuar sot.

Më lejoni të filloj duke shpjeguar pse CIPE ka qenë e interesuar në çështjet e qeverisjes korporative. Shumë prej jush e njohin CIPE-n si një organizatë që promovon reformat ekonomike në tërë botën, por unë do të veja bast që vetëm disa nga ju e dinë që misioni ynë i vërtetë është të promovojmë demokracinë në tërë botën, përmes zhvillimit të sektorit privat dhe reformimit të institucioneve të tregut. Prandaj, ne e shohim qeverisjen korporative përmes një thjerrëze pak më ndryshe nga ajo e grupeve të tjera; ne e shohim qeverisjen korporative si një element kritik të një strategjie për reformim, që punon për mbrojtjen e të drejtave mbi pronën, përmirësimin e efijencës dhe rritjen e cilësisë edhe të institucioneve shtetërore edhe atyre joshtetërore, që e vëzhgojnë dhe e qeverisin ekonominë.

Para se të prek këtë ndikim më të gjerë të institucioneve me qeverisje të mirë korporative, më lejoni të filloj me argumentin ekonomik për qeverisjen korporative, i cili është më i njohur. Për qëllime të këtij diskutimi, të definojmë qeverisjen korporative si faktin se si kompanitë i qasen në mënyrë të drejtë problemeve që rrjedhin nga ndarja e pronës dhe kontrolli efektiv. Kjo mund të përfshijë veprime si:

- 1) Krijimi i një strukture dhe rregullave për qeverisjen e bordit të drejtorëve të një kompanie;
- 2) Krijimi i një komisioni të pavarur të auditimit, që përbëhet prej anëtarëve të bordit të kompanisë;

- 3) Sigurimi i bërjes publike të të gjitha informatave relevante për të gjitha palët me interes dhe kreditorët, përfshirë këtu edhe analizat e rrezikut afarist; dhe
- 4) Kontrolli i menaxhmentit.

Pse është kjo e rëndësishme? Pra, studimet kanë filluar të bëjnë shumë të qartë se qeverisja e mirë korporative rrit performansën, si dhe vlerën për aksionarët. Siç shihet, kontrolli i brendshëm dhe sistemet e përmirësuara të auditimit i bëjnë firmat më eficiente dhe theksi i përforcuar në menaxhimin e rrezikut na ofron një llogaridhënie dhe mbikëqyrje më të madhe në vendimmarrjen e menaxhmentit. Për më tepër, studimet tregojnë se në vendet ku sundimi i ligjit është i dobët, praktikat e mira të qeverisjes korporative, të cilat shërbejnë si garanci për kujdes dhe respekt për të drejtat mbi pronën, vetëm sa e shtojnë vlerën e aksioneve të tregtuara.

Promovimi i qeverisjes korporative është shndërruar në një lëvizje globale dhe kështu janë zhvilluar një grup i gjerë standardesh, kodesh dhe kriteresh për vlerësim. Në kërkim të kapitalit global për rritjen e ekonomive, paratë kanë filluar me të madhe të rrjedhin në vendet ku paraja është më e mbrojtur nga qeverisja korporative. Ekonomitë që mbështeten në praktikat e vjetra të "casino kapitalizmit", ku mungesa e garancive dhe mbrojtjes shndërrojnë investimet në një bast, do ta kenë më të vështirë për të tërhequr investime të mira afatgjata. Ky kombinim i lëvizjes së kapitalit global, krijimi i standardeve të pranuar ndërkombëtarisht dhe gabimet e qeverisjes korporative të një profili të lartë në SHBA, në Azinë Jugore dhe, së fundi, në Evropë, kanë shkaktuar një "stuhë perfekte" të reformimit të qeverisjes korporative. Vendet dhe kompanitë, të cilat nuk kanë adresuar problemet e qeverisjes korporative, rrezikojnë të mbesin prapa në garën globale për kapital. Këtë e tha më së miri James Wolfenson, kur ishte udhëheqës i Bankës Botërore disa vite më parë, duke cekur se "Qeverisja e një kompanie po bëhet aq e rëndësishme sa edhe qeverisja e një shteti".

Është një pikë e mirë për të diskutuar se si e tërë kjo, në veçanti qeverisja korporative në kuadër të ndërmarrjeve shtetërore, është e rëndësishme për zhvillimin demokratik të një shteti.

Kur ne në CIPE filluam për herë të parë të fokusohemi në çështjet e qeverisjes korporative disa vite më parë, OECD-ja tashmë kishte draftin e parë të një liste parimesh për udhëzimin e kompanive drejt implementimit të qeverisjes së mirë. Ata i grupuan udhëzimet e tyre në katër parime bazë:

- Drejtësi
- Llogaridhënie
- Përgjegjësi
- Besim

Do të kisha thënë këtu që lidhjet ndërmjet qeverisjes së mirë korporative dhe zhvillimit demokratik përbëjnë një relacion të dyanshëm edhe për kompaninë edhe për shtetin. Nëse shikojmë katër parimet, ato me të vërtetë janë katër grupe vlerash, që janë të shenjta për demokracinë e suksesshme dhe përmes jetësimit të këtyre parimeve në kompanitë tona, ne në fakt sjellim vlerat dhe standardet e demokracisë në mënyrën se si kompanitë tona marrin vendime, trajtojnë akterët dhe sjelljen në komunitet, në kuptim më të gjerë.

Kompanitë e qeverisura mirë janë në pozitë për të trajtuar akterët në mënyrë të barabartë, duke rritur kështu besimin në reformat e tregut. Kompanitë e qeverisura mirë posedojnë kontrolle interne, standarde etike dhe parime të menaxhimit të rrezikut, të cilat ndihmojnë në luftimin e korrupsionit. Kompanitë e qeverisura mirë bëhen "qytetarë të mirë korporativë" dhe në këtë kohë të përgjegjësisë sociale të korporatës, lidhja ndërmjet qeverisjes së mirë dhe përgjegjësisë bëhet kritike.

Në drejtimin tjetër, qeverisja e mirë korporative, po ashtu, mund të përmirësojë cilësinë e qeverisë. Qeverisja korporative kërkon institucione që funksionojnë mirë për të ndihmuar në implementimin e saj. Kjo nënkupton:

- Komisionet e letrave me vlerë dhe të këmbimeve të mbrojnë kundër keqpërdorimit të aksionarëve
- Gjykata që funksionojnë mirë
- Përmirësimi i mbrojtjes së të drejtave mbi pronën
- Përmirësimi i standardeve të kontabilitetit që ndihmojnë në mbledhjen e parave dhe luftojnë aktivitetet joformale

Në rastin e ndërmarrjeve publike qeverisja korporative jo vetëm që e përmirëson performansën dhe reagueshmërinë e ndërmarrjeve, por edhe kërkon që qeveria të bëhet një pronar më efektiv, duke sjellë llogaridhënie më të lartë edhe për drejtorët e kompanive, por edhe për politikanët, të cilët, së fundi, duhet të përgjigjen për kujdesin e tyre ndaj resurseve shtetërore. Korrupsioni mund të zvogëlohet dhe shërbime më të mira mund të ofrohen përmes kontrollimit dhe llogaridhënies efektive.

Unë shpresoj që ajo çka unë kam thënë këtu mund të ndihmojë që t'ju bind ju për rolin e rëndësishëm që qeverisja korporative mund dhe duhet ta luajë në zhvillimin e ardhshëm të Kosovës. Ky nuk është një trend kalues i zhvillimit ekonomik; konkurrueshmëria globale nënkupton që qeverisja korporative është këtu për të qëndruar si një praktikë afariste; sfida për ju që jeni mbledhur sot këtu nuk është nëse ju duhet apo jo të implementoni standarde më të mira të qeverisjes korporative, por KUR?

PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE

Ky Raport Hulumtues është një prej aktiviteteve kryesore të projektit "Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë" që po implementohet nga Instituti Riinvest, me mbështetjen e CIPE (Washington D.C.). Projekti është fokusuar në: (a) përmirësimin e sistemit të qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike (NP) në dritën e Udhëzimeve të OECD-së, të publikuara së fundi për qeverisjen korporative të ndërmarrjeve shtetërore (2005); b) rritjen e vetëdijesimit të opinionit mbi rëndësinë e qeverisjes së mirë korporative për përmirësimin e efikasitetit dhe aftësi konkurruese të NP-ve dhe për përmirësimin e financave publike dhe (c) përparimin e transparencës së veprimeve teknike dhe financiare të NP-ve dhe përgjegjshmërinë e strukturave të tyre menaxheriale për të gjithë pjesëmarrësit (Qeverinë e Kosovës, konsumatorët dhe shoqërinë në tërësi).

Me themelimin e Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM) me rregulloren nr.12 të UNMIK-ut dhe me aprovimin e Rregullores për politikën e saj operacionale, AKM-së i është dhënë kontrolli plotë mbi sektorin ekonomik të ndërmarrjeve që përbëhet nga më shumë se 400 ndërmarrje "shoqërore" dhe një numri më të vogël të "ndërmarrjeve publike" më të mëdha.

Të ashtuquajturat "ndërmarrje shoqërore" duhej të privatizoheshin duke përdorur metodën "spin-off" ose të likuidoheshin. "Ndërmarrjet publike", sidoqoftë, ishin përjashtuar qartazi nga privatizimi dhe do të mbaheshin në portfolion e AKM-së për të kaluar nëpër një proces ristrukturimi dhe reforme, nën mbikëqyrjen e AKM-së.

Deri vonë dhe me gjithë mbështetjen e madhe teknike dhe financiare nga donatorët ndërkombëtarë, performansa e këtyre kompanive ka qenë mjaft e dobët dhe, në rastin e sektorit energjik, ka rezultuar me shpenzimin e resurseve edhe ashtu shumë të pakta publike. Transferi i kontrollit në AKM nuk ka ndryshuar situatën aq shumë. Ka shumë faktorë që kontribuojnë në performansën e dobët të këtyre kompanive: makroekonomike, ligjore, institucionale dhe mikroekonomike. Disa nga këta faktorë janë të jashtëm për NP-të (kushtet e përgjithshme makroekonomike, statusi politik i pazgjdhur, zhvillimet ligjore dhe institucionale, pajisjet e vjetruara, politika e subvencionimit etj.), ndërsa të tjerët janë të brendshëm dhe specifikë për kompanitë veç e veç. Një nga faktorët më të rëndësishëm të brendshëm ka qenë korniza e dobët e qeverisjes korporative, e cila manifestohet përmes efikasitetit të ulët, historisë së dobët të mbledhjes së të hyrave, mungesës së transparencës dhe llogaridhënies, rolit të paqartë dhe kompetencave të akterëve të ndryshëm dhe raporteve të shumëfishta me agjencitë – UNMIK-u, AKM-ja,

Qeveria, bordi i drejtorëve të NP-ve, menaxhmenti i NP-ve dhe grupet e konsumatorëve. Por, deri vonë, nuk ka pasur një rregullim sistematik për NP-të që të raportojnë për aktivitetet e tyre dhe gjendjen teknike dhe financiare para ndonjë institucioni kosovar, siç mund të jetë Parlamenti ose ndonjë akteri tjetër, siç mund të jenë të punësuarit ose konsumatorët e NP-ve (me përjashtim të AKM-së).

Vetëm në vitin 2004 AKM kishte filluar me procesin e "korporatizimit", si fazë e parë e reformës. Kompanitë që ishin përfshirë në këtë proces ishin shndërruar në kompani aksionare me 100 % të aksioneve të mbajtura nga AKM-ja. Këto kompani, të cilat historikisht ishin të organizuara si entitete vertikalisht të integruara, duhet të ndahen vertikalisht, fillimisht në baza financiare por në fund edhe si kompani të ndara në pajtim me mendimin mbizotërues për ristrukturimin e shërbimeve komunale në shtetet evropiane.¹ Reforma dhe ristrukturimi i ndërmarrjeve publike duhet të adresojë problemin e qeverisjes korporative dhe të sjellë procedurat e qeverisjes së mirë në pajtim me standardet ndërkombëtare, veçanërisht me ato të vendosura nga OECD për ndërmarrjet shtetërore. Një kornizë e mirë e qeverisjes korporative siguron që një kompani të ketë një sistem efektiv të bordit, raporte të definuara mirë ndërmjet bordit dhe menaxhmentit, obligimet dhe detyrat e menaxhmentit janë qartazi të identifikuara, interesat e aksionarëve (përfshirë aksionarët minoritarë), investitorëve dhe kreditorëve janë të mbrojtura dhe interesi i përgjithshëm i aksionarëve (akterëve) të tjerë është marrë parasysh. Ajo po ashtu dërgon një sinjal të duhur për investitorët potencialë (veçanërisht për investitorët e jashtëm) dhe huadhënësit se investimi i tyre ose kredia janë të sigurta në kompani dhe, prandaj, lehtëson qasjen e kompanisë në financim të jashtëm.

Në kundërshtim me këtë histori, OECD ka krijuar Udhëzime për qeverisjen e mirë në ndërmarrjet shtetërore, ka disenjuar suplementin e Parimeve të Qeverisjes Korporative (OECD, 2005). Elementet kryesore të këtyre udhëzimeve janë:

- I. ***Sigurimi i një kornizë efektive rregullative.*** Qeveria duhet të themelojë një kornizë rregullative efektive për të siguruar sjelljen konkurruese të ndërmarrjeve publike.
- II. ***Shteti si pronar efektiv.*** Shteti duhet të veprojë si një pronar aktiv dhe i informuar dhe të vendosë një politikë konsistente të pronësisë.
- III. ***Trajtimi i barabartë i të gjithë aksionarëve.*** Shteti dhe ndërmarrjet shtetërore duhet të njohin të drejtat e të gjithë aksionarëve dhe, në pajtim me Parimet e Qeverisjes Korporative të OECD, të garantojnë trajtimin e tyre të barabartë.

¹ Për diskutim të detajuar mbi ristrukturimin dhe reformën e shërbimeve publike, shih debatin: Privatizimi i Ndërmarrjeve Shoqërore dhe Reforma e Shërbimeve Publike në Kosovë, 2002.

- IV. **Marrëdhëniet me akterët tjerë.** Politika e pronësisë shtetërore duhet të njohë plotësisht përgjegjësitë e ndërmarrjeve shtetërore ndaj të gjithë akterëve (palëve të interesuara).
- V. **Transparenca dhe bërja publike.** Ndërmarrjet shoqërore duhet të respektojnë standarde të larta të transparencës, në pajtim me Parimet e Qeverisjes Korporative të OECD.
- VI. **Përgjegjësitë e bordeve.** Bordet e ndërmarrjeve shtetërore duhet të kenë autoritetin e domosdoshëm dhe kompetencat për të kryer funksionin e tyre të udhëheqjes strategjike, të monitorimit të menaxhmentit dhe të jenë përgjegjëse për veprimet e tyre.

Përmes intervistave me anëtarë të menaxhmentit dhe të bordeve mbikëqyrëse, zyrtarë të qeverisë në ministritë përkatëse dhe zyrtarë rregullative, ekipi i projektit ka hulumtuar natyrën e sistemit të qeverisjes në ndërmarrje publike dhe sfidat në përmirësimin e kësaj kornize në pajtim me Parimet e OECD-së. Po ashtu, janë ekzaminuar raportet financiare të NP-ve më të mëdha (KEK dhe PTK), të cilat theksojnë fitimin konsistent të PTK-së dhe humbjet konsistente të KEK-ut.

Nga analiza e performansës së PTK-së dhe KEK-ut, ne mund të konkludojmë se PTK-ja vazhdimisht ka shënuar performansë të mirë. Mirëpo, fitimi i PTK-së në një masë madhe është rezultat i pozitës monopoliste dhe lehtësisë relative në mbledhjen e të hyrave për shërbimet e saj. Nëse merren parasysh dobësitë në sistemin e saj të qeverisjes korporative, vërehet se ekziston mundësia e përmirësimit të mëtejshëm të performansës. KEK-u, në anën tjetër, vazhdimisht është ballafaquar me humbjet e realizuara dhe ato të akumuluar, si pasojë e dallimit në mënyrën e faturimit dhe arkëtimit të energjisë elektrike të prodhuar dhe të shitur.

Së fundi, anketat e opinionit të gjerë janë shfrytëzuar për të paraqitur qëndrimin e qytetarëve ndaj NP-ve dhe ndryshimin në kohë të këtyre qëndrimeve. Në mesin e shërbimeve publike, KEK-u konsiderohet si performuesi më i dobët. Mirëpo, në vitin 2006 krahasuar me vitin 2003, janë shënuar përmirësime në nivelin e kënaqjes së konsumatorëve me cilësinë e shërbimeve edhe të PTK-së edhe të KEK-ut. Konsumatorët nuk e përkrahin regjimin ABC, i cili është implementuar nga KEK-u, dhe thonë se duhet gjetur një alternativë për të nxitur konsumatorët që të paguajnë faturën e tyre të energjisë elektrike. Shumica e konsumatorëve janë të mendimit që edhe KEK-u edhe PTK-ja janë të involvuara në praktika korruptive. Prapë KEK-u është në pozitë më të keqe.

Në bazë të hulumtimeve të ekipit hulumtues, për IPVQ-të, Parlamentin e Kosovës dhe UNMIK-un janë ofruar rekomandimet politike, të cilat janë prezantuar në vazhdim.

REKOMANDIMET

- 1. Kodi i punës mbi qeverisjen korporative.** Institucionet qeveritare duhet të zhvillojnë Kodin e punës mbi qeverisjen korporative të NP-ve, bazuar në Parimet e OECD-së mbi qeverisjen korporative të ndërmarrjeve shtetërore (2005) dhe të kërkojnë nga NP-të që të raportojnë mbi respektimin e këtij Kodi në Raportet e tyre Vjetore dhe të shpjegojë arsyet e mosrespektimit.
- 2. Vetëdijesimi mbi qeverisjen korporative tek akterët.** Është e rëndësishme që të përmirësohet vetëdijesimi i IPVQ-ve, NP-ve, qytetarëve dhe medias mbi rëndësinë e qeverisjes korporative moderne, jo vetëm për përmirësimin e performancës së kompanive, por edhe për rritjen e atraktivitetit të NP-ve krahas investitorëve dhe për zvogëlimin e subvencionimeve të mëtejshme buxhetore.
- 3. Shteti si një pronar efektiv dhe i informuar.** Qeveria, në bashkëpunim me Parlamentin, duhet të zhvillojë një politikë të qartë pronësie ndaj NP-ve në afat të mesëm që thekson urgjencën në ristrukturimin e NP-ve dhe sqaron qëllimin e saj lidhur me evolucionin eventual të pronësisë së tyre. Shteti duhet të përkushtohet ndaj privatizimit ose privatizimit të pjesshëm eventual të shumicës së pjesëve të ristrukturuara të NP-ve. Njëkohësisht, shteti duhet po ashtu të zhvillojë një strategji afatmesme për secilën NP dhe të kërkojë nga bordet e NP-ve që të punohet drejt implementimit të këtyre strategjive.

Qeveria duhet të vendosë nëse do të përqendrojë pronësinë dhe menaxhimin e të gjitha NP-ve në një institucion, apo ta decentralizojë atë nëpër ministri përkatëse. Edhe pse në bazë të eksperiencës së ekonomive të tjera në tranzicion mbajtja e NP-ve brenda ministrive duket si alternativë më e preferuar, përparësitë dhe të metat e këtyre alternativave duhet të shqyrtohen më tej para se të merret një vendim final.

- 4. Përgjegjësia për NP-të.** Me bartjen graduale të kompetencave qeverisëse tek IPVQ-të dhe zhvillimin e negociatave mbi statusin, rekomandohet që përgjegjësia për NP-të të bartet tek IPVQ-të, në mënyrë që këto kompani të menaxhohen me një zë dhe në bazë të një strategjie koherente dhe konsistente. Ndërkohë, para një bartjeje të tillë, IPVQ-të duhet të angazhohen në operimet e NP-ve në mënyrë më aktive. NP-të duhet ta informojnë qeverinë dhe institucionet qeveritare mbi operimet e tyre financiare dhe teknike përmes përgatitjes së raporteve vjetore të detajuara.

- 5. Struktura menaxheriale e NP-ve.** Ndërtimi i një strukture menaxheriale në NP, e cila është e qartë për të gjithë akterët, është esenciale. Edhe pse ligji kërkon një strukturë bordi njënivelëshe për NP-të, me një Bord të Drejtorëve si organin kryesor vendimmarrës në kompani (pas kuvendit të aksionarëve), urdhëresat e NP-ve ofrojnë një të ashtuquajtur "Bord Mbikëqyrës", si një organ pa fuqi vendimmarrëse, i cili e këshillon "qeverinë" mbi çështjet lidhur me secilën NP. Kjo është një strukturë e pakënaqshme dhe krijon shumë konfuzion, posaçërisht për shkak se termi "bord mbikëqyrës" është një titull i themeluar mirë për organin kryesor vendimmarrës të sistemit dynivelësh të bordit. Prandaj, rekomandohet që të ashtuquajturit "borde mbikëqyrëse" të eliminohen. Qeveria duhet të jetë në gjendje që të marrë informata mbi operimet e NP-ve përmes përfaqësuesve të saj në Bordin e Drejtorëve.

Po ashtu, krahas Bordit të Drejtorëve dhe "bordit mbikëqyrës", disa NP kanë themeluar edhe një "bord menaxherial" ose "bord ekzekutiv", që përbëhet nga personeli i top menaxhmentit të kompanisë. Edhe kjo paraqet një burim për konfuzion dhe duhet të eliminohet.

Ekziston një ndjenjë e përgjithshme në mesin e ekspertëve të projektit që sistemi dynivelësh i bordit, me një bord mbikëqyrës dhe një bord menaxherial, mund të jetë një strukturë më e përshtatshme për NP-të në Kosovë. Prandaj, rekomandohet që IPVQ-të dhe UNMIK-u të shqyrtojnë mundësinë e amendamentimit të Rregullores mbi NP-të pas këshillimeve me akterët.

- 6. Sistemi i bordit.** Përveç këtyre që u përmendën më lart, roli dhe përgjegjësia e bordeve të drejtorëve të tashme duhet të qartësohen për të siguruar që:
- a) Ekzistojnë relacione të qarta dhe ndarje e funksioneve në mes të Bordit të Drejtorëve dhe personelit menaxherial (pavarësisht se a janë të organizuar si bord apo jo) në një mënyrë konsistente (sidomos anëtarësimi i plotë i drejtorit menaxherial në bord).
 - b) Ekzistojnë kritere të qarta (në kuptimin e përvojës dhe të kualifikimeve) për emërimin e anëtarëve të bordit; së paku 1/2 e anëtarëve të bordit të zgjedhur/emërimi si ekspertë të pavarur të lirë nga ndikimi politik.
 - c) Bordi i Drejtorëve të NP-ve duhet të jetë përgjegjës për zgjedhjen e top menaxhmentit, vlerësimin vjetor të performansës dhe lidhjen e pagave të tyre me synime bazuar në performansën e biznesit.
 - d) Në pajtim me Parimet e OECD-së, të punësuarit duhet të kenë një përfaqësues në Bordin e Drejtorëve të NP-ve.

- e) Bordet duhet të kenë komisionet e tyre, siç janë ai i auditimit të brendshëm, emërimit dhe kompensimit dhe prokurimit, që i raportojnë drejtpërdrejt bordit. Autoriteti i komisionit të auditimit të brendshëm duhet të përforcohet.
- f) Aktiviteti i bordit reflekton interesat e konsumatorëve.

7. Transparenca dhe bërja publike. NP-të duhet të kenë një politikë të ashpër të transparencës dhe bërjes publike në bazë të Parimeve të OECD-së (2005) dhe Direktivës mbi Transparençë të Komisionit Evropian (2004). Në veçanti ato duhet:

- a) Të mundësojnë qasjen publike ndaj raporteve të tyre vjetore financiare (sipas standardeve ndërkombëtare të kontabilitetit), si dhe raporteve të tjera, me qasje të lirë për të gjitha palët e në baza kohore, së bashku me të gjitha informata tjera materiale, raportet dhe komentet e auditorëve, çdo lloj raporti mbi vlerësimin e rrezikut, etj. Përmbajtja minimale e raporteve financiare duhet të jetë në pajtim me Direktivën mbi Transparençën (2004).
- b) Të përgatisin një politikë të qartë mbi bërjen publike të transaksioneve relevante të palëve dhe të konfliktit të interesit.
- c) Të bëjnë publike kompensimin dhe benefitet (d.m.th. shpenzimet totale të kompanisë) e anëtarëve të bordit dhe të disa menaxherëve kryesorë (anëtarët e menaxhmentit ose bordit ekzekutiv).
- d) Të avancojnë praktikën e transparencës në proceset e prokurimit.
- e) Të themelojnë praktika të mira dhe të sigqerta të komunikimit me konsumatorët, qytetarët dhe mediat, të realizojnë anketa mbi nivelin e kënaqësisë së konsumatorëve dhe të përpiqen të përmirësojnë imazhin e keq aktual para qytetarëve.

8. Ekziston një nevojë gjenerale për një **Ligj mbi kompanitë**, për të rregulluar operimin e kompanive të ndryshme në Kosovë, pasi Rregullorja e UNMIK-ut mbi Organizatat Biznesore nuk është më e përshtatshme për fazën aktuale të zhvillimit të ekonomisë së Kosovës. Një ligj i ri mbi kompanitë duhet të përmbajë një kapitull të veçantë mbi operimet dhe qeverisjen e NP-ve.

1. HYRJE

Ky raport, i cili është prezantuar në konferencën e mbajtur më 22 shtator 2006, paraqet aktivitetin përmbyllës brenda projektit "Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë", i financuar bashkërisht nga Qendra për Ndërmarrje Private Ndërkombëtare (CIPE), Washington D.C. dhe Korporata Energjetike e Kosovës (KEK). Ky projekt është përpjekja e parë në Kosovë për të adresuar sfidën e promovimit të parimeve moderne të qeverisjes korporative, duke inkuadruar të gjithë akterët kryesorë – kompanitë publike, qeverinë, konsumatorët dhe shoqërinë civile - në një debat mbi rregullimet aktuale të qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike dhe mënyrën se si ato mund të përmirësohen. Qëllimet e përgjithshme të projektit ishin:

- Të përmirësojë sistemin e qeverisjes korporative në ndërmarrjet publike (NP) në Kosovë, në dritën e Udhëzimeve të OECD-së mbi qeverisjen korporative të ndërmarrjeve shtetërore (të botuara më 2005)
- Të rrisë vetëdijësimin mbi rëndësinë e qeverisjes së mirë korporative për përmirësimin e efijencës dhe aftësisë së NP-ve, si dhe për përmirësimin e financave publike.
- Të zhvillojë transparencën e veprimeve teknike dhe financiare të NP-ve dhe të zhvillojë përgjegjësinë e të gjitha strukturave menaxheriale ndaj të gjithë akterëve (qeverisë, konsumatorëve, shoqërisë në përgjithësi).

Gjatë implementimit të këtij projekti, ekipi hulumtues ka studiuar zhvillimin e NP-ve në Kosovë nën administrimin e UNMIK-ut (dhe AKM-së), duke u fokusuar në strukturën e tyre qeverisëse, llogaridhënien dhe transparencën, si dhe duke i krahasuar me kërkesat e Udhëzimeve të OECD-së për Qeverisjen Korporative të Ndërmarrjeve Shtetërore (2005) dhe udhëzimet e parimet tjera të përpiluara nga organizata të ndryshme ndërkombëtare, si p.sh. Transparency International.² Ekipi hulumtues ka kryer 15 intervista me drejtorë, anëtarë të bordeve menaxhuese dhe mbikëqyrëse të KEK-ut, PTK-së dhe Aeroportit Ndërkombëtar të Prishtinës (ANP, sh.a.), zyrtarë në rregullatorët e energjisë dhe telekomunikimit – ERO dhe TRO dhe përfaqësues të AKM-së, gjatë periudhës shkurt-mars 2006.

² Shiko, p.sh., Transparency International and Social Accountability International, Business Principles for Countering Bribery, (http://www.transparency.org/building_coalitions/private_sector/business_principles.html, (December 2002), dhe UN's Principles of Global Compact, urged on world business leaders by the UN Secretary General in the World Economic Forum in Davos, 31 January 1999 (<http://www.un.org/Depts/ptd/global.htm>).

Një pyetësor gjysmë i strukturuar ishte përpiluar gjatë dhe pas këtyre intervistave. Intervistat kishin për qëllim të identifikonin strukturën precize të qeverisjes, sistemin e bordeve, emërimin e anëtarëve të bordeve dhe kompetencat e tyre, ndikimin e atyre që veprojnë në emër të pronarëve të kompanisë (AKM ose IPVQ), përgjegjësinë e menaxhmentit dhe bordeve, transparencën e veprimeve të kompanive dhe marrëdhëniet e tyre me akterët tjerë. Bazuar në këto që u thanë më sipër dhe me qëllim të rritjes së vetëdijesimit dhe përmirësimit e njohurive të akterëve kryesorë, opinionit publik dhe shoqërisë civile, për rëndësinë e Parimeve të OECD për qeverisjen korporative të NP-ve, raporti i përkohshëm "Përmirësimi i Kornizës së Qeverisjes Korporative në Ndërmarrjet Publike në Kosovë" ishte përgatitur dhe prezantuar në një seminar dyditor të mbajtur më 18-19 prill 2006. Një raport i dytë i përkohshëm ishte përgatitur bazuar në intervistat gjysmë të strukturuar dhe analizën e zhvillimit të NP-ve, duke u fokusuar në rëndësinë e transparencës operacionale dhe financiare të NP-ve dhe në kontributin e tyre në krijimin e politikave antikorrupsion. Ky raport ishte prezantuar në seminarin "Transparenca dhe Qeverisja Korporative në Ndërmarrjet Publike", të mbajtur më 22 qershor 2006. Në mesin e aktiviteteve të tjera të projektit, një debat njëditor mbi "Pagesën e faturave të rrymës: marrëdhëniet KEK-konsumator" është mbajtur më 12 qershor 2006. Qëllimi i këtij debati ishte që të ngrihet vetëdija mbi qeverisjen e mirë korporative, si dhe të përmirësohet niveli i dialogut.

Në përpilimin e këtij raporti hulumtues, ekipi i projektit ka integruar të dy raportet e përkohshme dhe, po ashtu, ka analizuar zhvillimin financiar të NP-ve dhe perceptimet e konsumatorëve mbi kualitetin e shërbimeve publike. Me gjithë përpjekjet e shumta, ekipit të projektit nuk i është lejuar qasja në raportet financiare të NP-ve, ashtu që është dashur të përdoren raportet e auditorëve, ndonëse vetëm për 2-3 vitet e fundit (raportet e viteve të kaluara dhe ai i vitit 2005 ishte e pamundur të merreshin). Këto raporte janë analizuar me qëllim të kuptimit më të plotë të zhvillimit financiar të këtyre kompanive.

Në kuptimin e pozicionit të akterëve të tjerë, ne konsideruam gjendjen e opinionit publik lidhur me dy NP-të më të rëndësishme (në sektorin energjetik dhe atë të telekomunikacionit), të marra përmes anketave të kryera nga Raporti i Paralajmërimit të Hershëm i UNDP-së dhe Mozaiku i Kosovës i UNDP-së për vitet 2003 dhe 2006. Mendimet e akterëve të tjerë (IPVQ dhe punonjësit), po ashtu, u morën përmes bisedave me zyrtarë qeveritarë dhe me organizatat sindikale.

Përvoja ndërkombëtare, si nga ekonomitë e zhvilluara ashtu edhe nga ato në tranzicion dhe parime dhe udhëzime të shumta janë studiuar, me qëllim të vlerësimit të gjendjes aktuale të NP-ve dhe të propozimit të masave për përmirësime në sistemin dhe në kornizën ligjore për qeverisjen korporative në Kosovë.

Ky raport hulumtues është i strukturuar si vijon. Kapitulli 2 vjen pas kësaj hyrjeje dhe ka të bëjë me një trajtim teorik të qeverisjes korporative, parimet e OECD-së, përvojat në tranzicion dhe zhvillimet më të fundit. Kapitulli 3 fokusohet në analizimin e gjendjes aktuale të qeverisjes së mirë në NP dhe sfidat për implementimin e parimeve të OECD-së. Kapitulli 4 paraqet rezultatet e anketave mbi kënaqësinë e konsumatorëve me shërbimet e ofruara nga NP-të.

Ne do të donim të falënderonim CIPE dhe KEK për mbështetjen e këtij projekti dhe për bashkëpunimin e ngushtë me ekipin gjatë implementimit të tij. Po ashtu, do të donim të falënderonim Transparency International (TI) dhe ekspertët e saj z.Jermyn P. Brooks, drejtor i Transparency International, dhe z.Boris Divjak, Bordi i Drejtorëve, si dhe OECD-në dhe ekspertin e saj z.Alexander Karpf, Divizioni i Çështjeve të brendshme të Korporatës për prezantimet e tyre të përgatitura për seminarët e organizuara në kuadër të këtij projekti. Qëndrimet e shprehura në raport janë të Riinvestit dhe nuk pasqyrojnë patjetër edhe opinionet e palëve të tjera të përfshira në projekt.

2. QEVERISJA KORPORATIVE NË NDËRMARRJET PUBLIKE: Një trajtim teorik, parimet e OECD-së dhe zhvillimet e fundit

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

Edhe pse rëndësia e mekanizmave të qeverisjes korporative është vënë në rend të parë në debatet midis ekonomistëve, juristëve, ekspertëve të financave dhe hartuesve të politikave, si rezultat i një serie skandalesh financiare në dekadën e fundit, ekonomistët janë marrë me këtë çështje për një kohë më të gjatë – qysh nga viti 1932, atëherë kur në teori dhe në praktikë u zhvillua koncepti i “ndarjes së pronësisë dhe kontrollit”.³ Problemi i qeverisjes lind për faktin se në kompanitë aksionare ekziston një ndarje e pronësisë dhe kontrollit: menaxherët marrin vendime për alokimin e resurseve të kompanisë në atë mënyrë që mund të mos jetë në interesin më të mirë të aksionarëve të saj. Pronarët e një kompanie angazhojnë menaxherët për të drejtuar afarizmin (biznesin) e tyre, por pasi që ata e delegojnë procesin e vendimmarrjes tek këta menaxherë, nuk (dhe nuk mund të jenë) konsultohen për çdo vendim të marrë nga ana e menaxherëve. Për më tepër, mundësia e tyre për të monitoruar menaxherët është shumë e kufizuar, pasi që ata janë të shpërndarë dhe aksionarët individualë nuk mund të bartin shpenzimet e monitorimit për një gjë që do të përfitonin të gjithë aksionarët (ka insentiva për “free riding”). Prandaj, gjithmonë ekziston mundësia që menaxherët mund të marrin vendime në interes të tyre e jo në atë të pronarëve dhe kreditorëve të kompanisë.

Me rritjen e kompanive aksionare në shekullin e 20-të dhe fitimin e pozitës dominante në ekonominë e zhvilluara, ndarja e pronësisë dhe

³ Kjo është data e publikimit të punimit seminarik “*The Modern Corporation and Private Property*”, nga A. Berle dhe G. Means.

kontrollit fitoi një rëndësi më të madhe, duke tërhequr një vëmendje të rritur në literaturën e mikroekonomisë dhe financave. Më vonë, nga një sërë ekonomistësh, kjo u zgjerua në konceptin "problemi i principalit dhe agjentit", "problem" apo "kostoja e agjencisë", duke deklaruar se në kushtet e pasigurisë dhe asimetrisë së informatave, principalin (në këtë rast aksionarët ose huadhënësit) nuk mund të ndërlidhin performansën e kompanisë me përpjekjet e agjentit të tyre (ekipit të menaxherëve) dhe kështu mund të jenë subjekt i sjelljeve oportuniste të agjentëve.⁴ Natyrisht se ekziston mundësia që aksionarët të zvogëlojnë oportunitetin menaxherial, duke rritur pronësinë e tyre në kompani. Në këtë rast, aksionarët e mëdhenj do të jenë të motivuar që të monitorojnë menaxherët me kujdes, duke u siguruar që interesat e tyre të mos injorohen.⁵

2.1. A mund të ndalojnë mekanizmat e tregut problemet e qeverisjes korporative?

Për shumë vite, disa ekonomistë kanë deklaruar se kostoja e ndarjes së pronësisë dhe kontrollit nuk është e madhe (sidomos nëse krahasohet me përfitimet e kompanive me aksionarë) dhe se mekanizmat e tregut vetvetiu mundësojnë që interesat e menaxherëve dhe aksionarëve të përputhen. Nëse menaxherët kujdesen për interesin e tyre në dëm të aksionarëve, këto veprime do të zbulohen nga bordet e kompanisë, tregjet menaxheriale të punës apo tregjet financiare. Së pari, bordi i kompanisë mund të ndërmarrë veprime për të parandaluar menaxherët oportunistë që të dëmtojnë interesin e aksionarëve. Përfundimisht, tregjet financiare mund të identifikojnë menaxherët që nuk performojnë mirë, kështu që kompania e tyre do të gllabërohet dhe puna e menaxherëve do të rrezikohet.

Sidoqoftë, shumë shpejt ekonomistët dhe juristët e kuptuan se këta mekanizma, në rastin më të mirë, nuk janë perfektë, kurse, në rastin më të keq, nuk janë efektivë dhe iluzivë. Ekzistenca e pasigurisë dhe informatave jo të plota nga akterët relevantë do të thotë se nuk është e mundur që të ndërlidhet performansa e një firme me përpjekjet e menaxherëve të saj. Bordet kanë argumentuar të jenë më pak se të përkryer në monitorimin e menaxherëve dhe performansës së tyre. Pakot e pagesës dhe kontratat e menaxherëve tërhoqën shumë vëmendjen, sidomos kur u bë e qartë se, edhe në rast se kompania ka larguar menaxherët e vet për performansë të dobët, ata kishin lënë kompaninë në të ashtuquajturat "dorështrëngimet e arta" (më shumë lidhur me këtë më vonë). Pas presioneve nga publiku, mediat dhe organizatat profesionale, si dhe një numër i hulumtimeve të rëndësishme (për

⁴ Shih, për shembull, mes të tjerash, Fama and Jensen (1983); Jensen (1986) and Jensen and Meckling (1976).

⁵ Shih, për shembull, Shleifer and Vishny (1988).

shembull: Cadbury, 1995, në Britani të Madhe), rregullatorët e tregjeve financiare dhe bursat anembanë botës filluan të krijojnë kode të reja të sjelljes, qofshin vullnetare apo obligative, për të parandaluar menaxhmentin e kompanisë që të keqpërdorë besimin e aksionarëve dhe të hyjë në aktivitete vetëpërfituese. OECD-ja dhe organizatat e tjera profesionale të përfshira në tregje financiare, po ashtu, kanë zhvilluar rregullat e tyre për qeverisje korporative.⁶ Për më tepër, për faktin se shumë kompani të mëdha, në shumicën e vendeve të botës, janë më pronësi publike, shumë shpejt u bë e qartë se problemi i qeverisjes korporative mund të aplikohet njëjtë edhe për këto kompani dhe se parimet e OECD-së, po ashtu, duhet të aplikohen dhe të observohen nga këto kompani.

2.2. Modelet e qeverisjes korporative

Në vende të ndryshme të botës ka disa modele të qeverisjes korporative dhe në vitet e fundit ka pasur një përafrim midis këtyre modeleve. Ky përafrim reflektohet në kodet e sjelljes së mirë, të aplikuara nga institucione dhe organizata të ndryshme financiare. Përafrimi është po ashtu i manifestuar me ngjashmëritë e karakteristikave kryesore të modeleve të ndryshme të qeverisjes korporative, siç janë të drejtat e aksionarëve, duke përfshirë edhe aksionarët e vegjël, përgjegjësitë e bordeve, prania e anëtarëve të pavarur në borde, bartja e vendimeve për kompensimin dhe emërimin e anëtarëve të bordit në komisione të ndara, si dhe kërkesat për bërje publike të të dhënave në kompani.

Në njërin anë, modeli anglo-amerikan përfshin struktura të shpërndara të pronësisë, i mbështetur nga tregje të zhvilluara financiare, si dhe në rregullat dhe rregulloret e elaborimit dhe përforcimit, përfshirë këtu ligjin e bankrotimit, mbrojtjen e interesave të aksionarëve, investitorëve dhe kreditorëve. Në këtë model, kompanitë aksionare kanë sistem njënivelësh të bordit – “Bordi i Drejtorëve” i zgjedhur nga aksionarët dhe që është përgjegjës për zhvillimin strategjik afatgjatë të kompanisë. Bordi pastaj emëron drejtorin ekzekutiv dhe personelin tjetër menaxherial, të cilët i implementojnë planet e bordit dhe udhëheqin punët e përditshme të kompanisë. Bordi përfaqëson pronarët dhe ushtron mbikëqyrje mbi menaxherët; duhet të jetë i vetëdijshëm se mund të dominohet nga menaxhmenti që i kontrollon informatat vitale për performansën financiare dhe të përgjithshme të kompanisë dhe që, po ashtu, e influencon emërimin e anëtarëve të bordit. Prandaj, në dekadën e fundit, ka pasur tendenca për inkurajimin e kompanive që të emërojnë drejtorë të pavarur ose të jashtëm (joekzekutivë) në bordet e

⁶ Për shembull, Parimet e OECD-së për Qeverisjen Korporative, Raporti i Rrjetit Ndërkombëtar për Qeverisje Korporative mbi parimet e qeverisjes korporative, Parimet dhe Rekomandimet e Shoqatës Evropiane për Tregtimin e Letrave me Vlerë. Shih: OECD (1999) dhe (2002), Cadbury (2002) dhe ICGN (1998).

tyre, për të siguruar që bordet veprojnë në interesin më të mirë të kompanisë si tërësi e jo në interes të aksionarëve të mëdhenj që e influencojnë zgjedhjen e tyre. Funkzioni i këtyre drejtorëve të pavarur është që të ushtrojnë mbikëqyrje dhe monitorim në drejtorët ekzekutivë dhe të sigurojnë se interesat e aksionarëve (në veçanti të aksionarëve të vegjël) janë të mbrojtura. Është pranuar, po ashtu, se udhëheqësi i këtij bordi nuk duhet të jetë njëkohësisht si drejtor ekzekutiv i kompanisë dhe udhëheqës i bordit dhe se këto dy zyra duhet të jenë të ndara.

Në anën tjetër është modeli gjerman, që po ashtu aplikohet në shumë vende të BE-së, ku kompanitë aksionare qeverisen nga një sistem dynivelësh, i përbërë nga Bordi Mbikëqyrës, i zgjedhur nga pronarët, dhe Bordi i Menaxhmentit, i emëruar apo i zgjedhur nga Bordi Mbikëqyrës dhe i konfirmuar në mbledhjet e përgjithshme vjetore të aksionarëve.⁷ Ekziston një ndarje e funksioneve midis dy bordeve, ku i pari është përgjegjës për çështje më të gjera strategjike dhe, po ashtu, ushtron mbikëqyrje dhe monitorim mbi të dytin, kurse i dyti është përgjegjës për punët e përditshme të kompanisë. Në këtë model kompanitë aksionare kanë zakonisht një pronësi të koncentruar, në shumë raste nga familjet, grupe të shokëve, apo kompanive të tjera me banka apo institucione financiare, duke luajtur rolin kryesor si financierë. Kështu, përderisa në Britani të Madhe numri i kompanive aksionare të kontrolluara nga aksionari më i madh është më pak se 3%, në Austri, Danimarkë dhe Gjermani, rreth dy të tretat e kompanive të listuara kanë një aksionar kontrollues.⁸ Në këto vende, tregjet financiare nuk janë të zhvilluara shumë ose/dhe mbrojtja ligjore e aksionarëve dhe investitorëve nuk është po aq e fortë si në modelin anglo-amerikan.⁹ Duke koncentruar pronën e tyre, pronarët sigurohen se ata do mund të ushtrojnë kontroll mbi menaxherët dhe se interesat e tyre janë të mbrojtura. Natyrisht se, në këto kushte, mbrojtja e aksionarëve të vegjël bëhet fokusi i debatit mbi qeverisjen korporative.¹⁰

Përpos dy modeleve të përshkruara më lart, konfigurime të tjera mund të gjenden në vende të ndryshme – në shumë vende kontinentale dhe në zhvillim, apo shumë ligje të kompanisë lejojnë kompaninë që të zgjedhë një bord unitar apo dynivelësh. Por, sa i përket vendeve të zhvilluara të OECD-së, ato i përkasin njërit prej dy modeleve.

⁷ Emrat e këtyre bordeve mund të jenë paksa të ndryshme në vende të ndryshme, por funksioni i tyre është i njëjtë (shembull, në Rumani, në vend të Bordit Mbikëqyrës ekziston Bordi i Administrimit, kurse në Rusi, e po ashtu në disa ndërmarrje publike të Kosovës, Bordi i Drejtorëve).

⁸ Shih: Barca dhe Brecht (2001).

⁹ Prandaj, kapitalizimi i tregjeve të letrave me vlerë (tregjet kryesore dhe paralele) si përqindje e BPV-së është shumë më i lartë në Britani të Madhe (185% në vitin 2000) sesa në vendet e përmendura më lart (16% në Austri, 69% në Danimarkë, dhe 68% në Gjermani). Natyrisht se zhvillimi i tregut të letrave me vlerë është po ashtu i lidhur ngushtë me sistemin ligjor të këtyre vendeve, si dhe shkallën e mbrojtjes që iu ofrohet aksionarëve. Shih Barca dhe Brecht (2001) për zhvillimin e tregjeve të letrave me vlerë dhe La Porta, et al. (1997) për rëndësinë e prejardhjes ligjore.

¹⁰ Shih, për shembull, LaPorta, et al. (1998) dhe (1999).

Në vendet në tranzicion, struktura pronësore e ndërmarrjeve ka evoluar gjatë 15 vjetëve të fundit, përmes procesit të privatizimit, por edhe përmes krijimit të firmave të reja. Pronësia fillestare pas privatizimit, sidomos kur është implementuar privatizimi masiv, u konsiderua si tranzitore, në të cilën pronarët fillestarë do t'ua shesin aksionet atyre që mund t'i përdorin më efektivisht, d.m.th.: bëhet bartja nga pronarët "më pak efektivë" tek ata "më efektivë". Duhet theksuar tri aspekte të rëndësishme të qeverisjes korporative në këto vende. Së pari, shumica e vendeve të Evropës Qendrore dhe Lindore adoptuan sistemin gjerman të bordit dynivelësh.¹¹ Kuptohet se adoptimi i sistemit dynivelësh vetvetiu nuk siguron qeverisje korporative efektive – rregulloret që rregullojnë punën e këtyre bordeve dhe kompetencat e tyre janë më të rëndësishme. Së dyti, duke pasur parasysh tregjet e pazhvilluara financiare, kornizën e dobët ligjore dhe ekzekutimin e dobët të ligjit, ekziston pajtimi se strukturat e shpërndara të pronësisë, që shpesh kanë dalë si rezultat i privatizimit masiv, nuk kanë qenë të përshtatshme për një qeverisje të mirë korporative. Strukturat më të koncentruara të pronësisë (ku pronarët e kompanisë mund të ushtrojnë një monitorim më direkt të menaxherëve) konsiderohen si më të përshtatshme për qeverisje të mirë korporative.¹² Në fakt, përvoja e shumë prej këtyre vendeve tregon se ekziston një trend i theksuar drejt pronësisë së koncentruar.¹³ Së treti, qeverisja korporative efektive mund të lehtësojë një nga proceset më të nevojshme në periudhën e tranzicionit, procesin e ristrukturimit, pasi që, për dallim nga pronarët dhe menaxherët transitorë, pronarët e rinj kanë interes dhe motiv për të kryer procesin e ristrukturimit.

2.3. Parimet e OECD-së për qeverisjen korporative

Si përgjigje ndaj brengave të aksionarëve, investitorëve, tregut të aksioneve dhe përvojave të vendeve anëtare, OECD publikoi në vitin 1999 Parimet e Qeverisjes Korporative, si një grumbull rregullash vullnetare për kompanitë aksionare private (po ashtu e dobishme edhe për ndërmarrjet publike), të listuara në një bursë, mbi të cilën bazohen përvojat e kompanive të ndryshme. Pas Parimeve të OECD-së, Rrjeti Ndërkombëtar për Qeverisje Korporative (The International Corporate Governance Network), Shoqata Evropiane e Tregtarëve të Letrave me Vlerë (The European Association of Securities Dealers), dhe Grupi i Aksionarëve Evropianë (European Shareholders Group), po ashtu, prodhuan udhëzuesit dhe deklaratat e tyre, të cilat, në një mënyrë apo

¹¹ Në disa vende, si Bullgari dhe Maqedonia, kompanitë mund të zgjedhin midis sistemit një dhe dynivelësh të bordeve, përderisa në Kosovë rregulloret e UNMIK-ut specifikojnë vetëm sistemin njënivelësh. Korporatizimi i propozuar i ndërmarrjeve publike përfshin strukturë unitare të bordit, Bordin e Drejtorëve, edhe pse rregulloret dhe ligjet e ndërmarrjeve publike të korporatizuara kërkojnë themelimin e Bordit Mbikëqyrës, që në fakt nuk ka autoritet real në funksionimin e këtyre ndërmarrjeve.

¹² Shih, për shembull, Shleifer dhe Vishny (1997).

¹³ See, e.g., Berglof and Pajuste (2003) and Grosfeld and Hashi (2003).

një tjetër, u ndërtuan mbi/dhe i zgjeruan Parimet e OECD-së. Qëllimi i Parimeve të OECD-së ishte të përmirësojë performansën dhe aftësitë konkurruese të firmës dhe/ose qasjen në kapital. Pesë parimet e OECD-së janë:¹⁴

- I. ***Mbrojtja e të drejtave të aksionarëve.*** Kjo përfshin procesin e pjesëmarrjes në vendimmarrje (duke qenë i informuar mbi mbledhjet e përgjithshme vjetore në kohë dhe mundësinë për të marrë pjesë në proces me përpjekje dhe shpenzime minimale), të drejtën për të marrë informata mbi performansën financiare dhe teknike, si dhe të drejtën për t'u mbrojtur nga aksionarët kontrollues.
- II. ***Trajtimi i barabartë i të gjithë aksionarëve, përfshirë edhe pronarët e vegjël të huaj.*** Kjo do të kërkojë që kompania të marrë masa të duhura për të mbrojtur aksionarët e vegjël, duke themeluar rregulla të qarta për vendime që janë subjekt i shumicës së kualifikuar.
- III. ***Njohja e të drejtave të akterëve, ashtu siç është paraparë me ligj.*** Kjo do të inkurajonte një bashkëpunim aktiv midis korporatave dhe akterëve (punonjësve, klientëve, qeverisë dhe komunitetit) në krijimin e pasurisë, punësimit dhe qëndrueshmërinë e ndërmarrjeve të shëndosha financiarisht.
- IV. ***Bërja publike në kohë e informatave të sakta.*** Kjo do të siguronte që të gjitha materialet e rëndësishme mbi bashkëpunimin, përfshirë këtu situatën financiare, performansën, pronësinë dhe qeverisjen e kompanisë, të bëhen publike për aksionarët pa asnjë shpenzim.
- V. ***Sistemi efektiv i bordit për orientim strategjik të kompanisë dhe monitorim efektiv të menaxhmentit.*** Me këtë i kërkohej kompanisë që të ketë një strukturë efektive të bordit (qoftë unitare apo dynivelëshe), që i përgjigjet kompanisë dhe aksionarëve, e pavarur nga menaxherët dhe aksionarët e mëdhenj, dhe që është në gjendje të ushtrojë mbikëqyrje efektive mbi menaxhmentin.

2.4. Zhvillimet më të fundit në debatin mbi qeverisjen korporative

Pas skandaleve me "Enron" dhe "Worldcom" dhe dështimit të atyre që më herët janë parë si mbrojtje e mjaftueshme ndaj oportunitetit menaxherial dhe vjedhjeve, autoritetet anëmbanë botës u angazhuan në disenjimin e politikave që parandalojnë përsëritjen e skandalit të "Enron" dhe skandaleve të tjera. Pas një debati të gjerë mbi rolin e mekanizmave

¹⁴ Për një diskutim të hollësishëm mbi pesë parimet e OECD-së, shih OECD (1999) dhe Weil, Gotshal dhe Manges (2002); për diskutim të kodeve të tjera shih të fundit.

të ndryshëm të qeverisjes korporative, roli i bordeve, auditorëve, analistëve dhe medieve, si dhe natyra e bërjes publike të informatave, u theksuan si sfera që kërkojnë një mbrojtje të re ligjore. Në Kongresin Amerikan u miratua Ligji Sarbanes-Oxley; Bursa e New York-ut (NYSE) vuri kërkesa të reja në kompanitë e listuara; BE-ja zhvilloi Direktivën e Transparencës; dhe shumë akademikë, komentues dhe organizata profesionale prezantuan rekomandimet e tyre.¹⁵

Ligji Sarbanes-Oxley (korrik 2002) synoi rritjen e përgjegjësisë së menaxhmentit dhe zvogëlimin e mundësisë për marrëveshje të fshehtë (collusion) midis menaxhmentit dhe auditorëve.¹⁶ I rriti dënimet për drejtorë ekzekutivë dhe drejtorët financiarë, në rast të ofrimit me vetëdije të informatave false;¹⁷ vuri rregulla më rigorozë për publikimin e informatave;¹⁸ dhe ia bëri më të lehtë stafit të kompanisë që, në rast të sjelljeve jo të mira, të ndërmarrë veprime dhe të bëjnë publike veprimet e gabueshme. Po ashtu, themeloi një trupë profesionale, bordin publik të kontabilistëve, për të monitoruar firmat për kontabilitet/auditim. NYSE, po ashtu, parashtrroi kërkesa shtesë për kompanitë e veta. Kërkoi nga to që drejtorët e pavarur të jenë shumicë në bordet e tyre, kurse komisioni për kompensim dhe emërim të jetë tërësisht i përbërë nga anëtarë të pavarur të bordit.

Komisioni Amerikan për Letra me Vlerë dhe Shkëmbime ka trajtuar çështjen e pakove të pagesës, që gjithmonë janë theksuar si tregues shumë i qartë i oportunitetit menaxherial. Në fillim të këtij viti (më 17 janar), në përpjekje për të zvogëluar mundësinë e menaxherëve që t'i ofrojnë vetes pagesa lukrative në dëm të aksionarëve, Komisioni vendosi më shumë rregulla për bërjen publike të informatave mbi aranzhimet e pagesave të menaxherëve, duke i shtyrë kompanitë që të bëjnë publike vlerën e vërtetë të kompensimit të udhëheqësve ekzekutivë në raport me aksionarët.¹⁹ Edhe pse kjo u pa si një hap i rëndësishëm, disa e

¹⁵ Për një vështrim të hollësishëm mbi qeverisjen korporative, në veçanti zhvillimet e fundit, shih Becht, et al. (2005).

¹⁶ Tash është ilegale që firmat e kontabilitetit të jenë edhe auditorë edhe këshillues të firmave; emërimi i auditorëve nuk bëhet më nga zyrtarët e lartë për financa por nga komisioni auditues që përbëhet tërësisht nga anëtarë të pavarur të bordit; partneri kryesor i firmës auditore kërkohet që të ndryshohet çdo pesë vjet.

¹⁷ Drejtorët ekzekutivë dhe drejtorët financiarë tash duhet të nënshkruajnë llogaritë e bëra publike mbi fitimet e kompanisë dhe, në rast të raportimit të rrejshëm, ata dënohen me burg; duhet të paguajnë çfarëdo bonusi të marrë në bazë të raportimit të rrejshëm; nuk mund të huazojnë para nga kompania, që kthehen në aksione të kompanisë - një gjë që ishte praktikuar shumë në Enron.

¹⁸ Praktika e "mosparaqitjes së zërave në bilancin e gjendjes", ka qenë shumë prezente në Enron, tashmë është ndaluar.

¹⁹ Çështja e pagesave të udhëheqësve dhe relacioni i tyre me performansën e menaxherëve ka qenë në fokus të literaturës së qeverisjes korporative që nga puna e parë e bërë nga Baker, et al. (1988) dhe Jensen dhe Murphy (1990). Qëndrimi se menaxherët shfrytëzojnë pozitën e tyre për të fituar pako kompensuese (paga, bonuse, letra me vlerë, plane për pensione dhe aranzhime për pensionim), që nuk kanë lidhje me performansën e tyre, ka marrë një mbështetje më të madhe në vitet e fundit (shih, për shembull, Bebchuk, et al., 2002 dhe Bebchuk dhe Fried, 2004), duke vënë në veprim Komisionin për Letra me Vlerë dhe Shkëmbime. Edhe pse kompanive për një kohë të gjatë iu është kërkuar që të bëjnë

konsideruan këtë si joeficiente, pasi që teprohej me kërkesa për bërje publike të informatave.²⁰

Në BE, Komisioni ka publikuar Direktivën e Transparencës 2004/109/EC në dhjetor 2004, që mbulon kompanitë e listuara në bursat zyrtare të Unionit. Nga të gjitha vendet anëtare kërkohet që Direktivën t'ia përshtatin ligjeve të tyre dhe të krijojnë një autoritet (për shembull, Komisioni për Tregtimin e Letrave me Vlerë në Gjermani) për implementimin e Direktivës dhe fuqizimin e kërkesave të saj. Direktiva, në veçanti, merret me bërjen publike të ndryshimeve në pronësi dhe të drejtave për votim, përmbajtjen minimale të raporteve vjetore dhe gjysmëvjetore, si dhe transaksionet e kompanisë me anëtarët e vet. Dhënia apo marrja e të drejtave për votim një aksionari që kalon nivelin e caktuar (5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 50% dhe 75%) duhet bërë publike tek autoritetet kompetente nga ana e kompanisë. Pjesa më e madhe e transaksioneve të kompanisë me anëtarët e vet duhet bërë publike në raportet financiare gjysmëvjetore (dhe sqarime nëse ka pasur transaksione të tilla). Direktiva, po ashtu, kërkon nga kompania që të ofrojë informata mbi situatën financiare në raporte vjetore dhe gjysmëvjetore (bilance krahasuese të gjendjes, bilancet e suksesit, shënime etj.) në pajtim me parimet e Standardeve Ndërkombëtare të Kontabilitetit, raportet vjetore të auditorit, ngjarje që mund të kenë ndikim në pozitën financiare të kompanisë, ndryshimet në detyrime dhe asetë, së bashku me raportime të drejtorëve ekzekutivë, që dëshmon saktësinë e informatave financiare mbi asetet, detyrimet, pozitën financiare dhe pozitën e fitimit apo humbjes së kompanisë, dhe përshkrimi, mes të tjerash, i rreziqeve dhe pasigurive kryesore me të cilat është përballur firma. Informatat që kërkohen për t'u bërë publike nga kompanitë duhet të ofrohen në një formë lehtë të disponueshme, falas dhe duhet shpërndarë publikut.

2.5 Parimet e OECD-së të Qeverisjes Korporative në Ndërmarrjet Publike²¹

Ndërmarrjet publike luajnë një rol të rëndësishëm në shumicën e vendeve të botës – shpeshherë kanë rol dominant në shërbime komunale, telekomunikacion, transport, etj. Në shumë vende të OECD-së, ndërmarrjet publike ende kanë rol sinjifikant në prodhim dhe

publike pakot e pagesave të udhëheqësve të tyre, kjo nuk ka ndodhur gjithëherë në praktikë. Përderisa pakoja e pagesave është bërë publike, ka qenë shumë e vështirë që të llogaritet vlera në para e kësaj pakoje për çdo vit të shërbimit të udhëheqësve. Për më tepër, pakoja e largimit të top udhëheqësve në përgjithësi nuk iu bëhet e njohur aksionarëve, përderisa ata, në fakt, largohen (një problem që ende nuk është zgjidhur)

²⁰ Shih: Lucian Bebchuk's 'How Much Does the Boss Make', *Wall Street Journal* 18 January 2006 dhe 'Beyond Disclosure', *Forbes*, 19 January 2006.

²¹ Edhe pse shprehja "ndërmarrje shtetërore" zakonisht është shkurtuar në "NSH", ne do të mënjanojmë këtë shkurtesë, me qëllim që të mënjanojmë ngatërrimin e kësaj lloji ndërmarrjeje me "ndërmarrjet shoqërore" të cilat janë të zakonshme për Kosovën dhe po ashtu shkurtohen në "NSH".

punësim. Bazuar në Udhëzimet e OECD-së, termi "ndërmarrjet publike" u referohet ndërmarrjeve ku shteti ka një kontroll sinjifikant, nëpërmjet pronësisë së plotë, shumicës apo pakicës sinjifikante. Në shumicën e shteteve në zhvillim, këto ndërmarrje përbëjnë sektorin më dominant të ekonomisë në kuptim të prodhimit dhe të punësimit. Prandaj, operimi i ndërmarrjeve publike mund të ketë influencë të madhe në eficiencën ekonomike dhe në konkurrencën e vendit si tërësi. Ndërmarrjet publike janë shpeshherë monopole apo kanë elemente të monopolit natyral dhe nuk janë subjekt i dy mekanizmave kryesorë disiplinorë të sistemit të tregut: falimentimit dhe mekanizmit të gllabërimit. Gjithashtu, përkundër sektorit privat, ku marrëdhënia "principal-agent" është direkte, në ndërmarrjet publike kjo marrëdhënie është e llojit të agjencisë së shumëfishtë, me principe themelore (shoqëria) të larguar nga skena. Në kompanitë private, pronarët janë të lidhur ngushtë me menaxhmentin dhe mund të shprehin pakënaqësinë e tyre rreth kompanisë, nëpërmjet shitjes së pjesës së tyre apo duke thirrur mbledhjen e përgjithshme të aksionarëve dhe duke larguar menaxherët joeficientë. Mirëpo, në ndërmarrjet publike pronarët nuk mund të shesin pjesën e tyre (në të vërtetë ata nuk kanë të drejtë ligjore mbi kompaninë apo aksionet e saj) e as t'i largojnë menaxherët. Ndërmarrjet publike janë shpesh subjekt i ndërhyrjeve qeveritare politikisht të motivuara dhe të tepruara. Prandaj, është me rëndësi të zhvillohen mekanizmat e duhur, në mënyrë që t'u mundësohet këtyre kompanive udhëheqja sa më e ngjashme me kompanitë private në një ambient konkurrues.

Duke marrë parasysh faktet e lartpërmendura, si dhe publikimet e Principeve të OECD-së, është bërë e njohur se principet e qeverisjes korporative janë njëjtë (nëse jo edhe më shumë) të aplikueshme për një operim eficient të kompanive publike. Çdo përmirësim në performansën e këtyre kompanive do të përmirësojë jo vetëm ekonominë si tërësi, por gjithashtu operimet në kompanitë e sektorit privat. Për këtë arsye OECD ka zhvilluar Udhëzimet mbi Qeverisjen Korporative të Ndërmarrjeve Publike, të disenjuara të plotësojnë parimet e OECD-së mbi Qeverisjen Korporative (OECD, 2005). Elementet kryesore të këtyre udhëzimeve janë:

- I. ***Sigurimi i një kornize efektive rregullative.*** Korniza ligjore dhe rregullative për ndërmarrjet publike duhet të sigurojë një fushë të barabartë në tregjet ku ndërmarrjet publike dhe kompanitë e sektorit privat konkurrojnë në mënyrë që t'u shmangen çrregullimeve të tregjeve. Kjo kornizë duhet ndërtuar dhe duhet të jetë në përputhshmëri të plotë me Principet e Qeverisjes Korporative të OECD-së.
- II. ***Shteti si pronar efektiv.*** Shteti duhet të veprojë si një pronar aktiv dhe i informuar dhe të themelojë politika të qarta dhe të qëndrueshme të pronësisë, në mënyrë që të sigurojë që qeverisja e ndërmarrjeve publike të bëhet në mënyrë

transparente dhe të përgjegjshme, me shkallë të nevojshme të profesionalizmit dhe efektivitetit.

- III. **Trajtimi i arsyeshëm i aksionarëve.** Shteti dhe ndërmarrjet publike duhet të sigurojnë të drejtat e aksionarëve dhe në përputhshmëri të plotë me Principet e Qeverisjes Korporative të OECD-së duhet të sigurojnë trajtim të barabartë dhe qasje të barabartë në informacionet e korporatës.
- IV. **Marrëdhëniet me akterët tjerë.** Politikat e pronësisë shtetërore duhet të njohin plotësisht përgjegjësitë e ndërmarrjeve publike drejt akterëve (stakeholders) dhe të kërkojnë që ata të raportojnë në relacionet me akterët tjerë.
- V. **Transparenca dhe bërja publike.** Ndërmarrjet publike duhet t'iu përmbahen standardeve të larta të transparencës në përputhshmëri me Principet e Qeverisjes Korporative të OECD-së.
- VI. **Përgjegjësitë e bordeve.** Bordet e ndërmarrjeve publike duhet të kenë autoritetin e nevojshëm, kompetencat dhe objektivitet në implementimin e funksionit të tyre në udhëheqje strategjike dhe në monitorimin e menaxhmentit. Ata duhet të veprojnë me integritet dhe të mbajnë përgjegjësi për veprimet e tyre.

Parimi I njeh faktin që shumë ndërmarrje publike janë monopole apo kanë elemente të "monopolit natyral" si rrjetet, sistemet përçuese, etj., dhe se procedura e tyre e vënies së çmimeve duhet të rregullohet nga një agjenci e pavarur. Në Kosovë, rregullimi i energjisë elektrike, industrisë së telekomunikacionit është i deleguar tek Zyra e Rregullatorit të Energjisë dhe Zyra e Rregullatorit të Telekomunikacionit. Normalisht, këto zyra ende nuk kanë kontroll të plotë në procesin e vënies së çmimeve dhe rregullimin e kompanive në sferën e aktiviteteve të tyre. Ka ende hapësirë për përmirësim në këtë fushë, mirëpo këto nuk janë çështje të brengës direkte me projektin prezent, prandaj ne nuk do të diskutojmë këtë aspekt në detaje në këtë raport. Ky princip, gjithashtu, siguron se roli i shtetit si pronar dallon nga ai si rregullator.

Parimi II kërkon që shteti të përdorë të drejtat pronësore, që të sigurojë që kompania është duke u udhëhequr efektivisht dhe në mënyrë transparente dhe nuk është duke u trajtuar si më e favorshme në krahasim me konkurrentët nga sektori privat. Shteti duhet të emërojë anëtarët e bordit të kompanisë në baza profesionale, si dhe në kualifikime e merita ta të menaxhimit të kompanisë në duar të tyre dhe t'i mbajë përgjegjës për veprimet e tyre. Për dallim nga aksionarët e shthurur të shoqërive aksionare nga sektori privat, shteti mban të gjitha (apo në disa raste shumicën) aksionet e ndërmarrjes dhe duhet të jetë i motivuar dhe të ketë aftësi të monitorojë menaxhmentin dhe ta mbajë atë përgjegjës. Mirëpo, është e rëndësishme që shteti të mos ndërhyjë në udhëheqjen e këtyre kompanive apo të mundohet t'i shfrytëzojë ato si

instrumente të politikës industriale. Kur shteti ka të drejtat e pronësisë në disa kompani, është e këshillueshme që të drejtat nga të gjitha kompanitë të ushtrohen nga një ministri, në mënyrë që një politikë e qëndrueshme të mund të ndiqet në të gjitha kompanitë. Në ekonomitë e tranzicionit, ku procesi i reformave do të dërgojë eventualisht në privatizimin e të gjitha ndërmarrjeve publike, Ministria e Financave apo ajo e Ekonomisë mund të jetë trupi që menaxhon të drejtat e pronësisë të shtetit në të gjitha kompanitë për një periudhë të shkurtër.

Parimi III është veçanërisht i rëndësishëm për kompanitë që nuk janë plotësisht pronë e shtetit, ku përveç shtetit ka edhe aksionarë të tjerë. Në këto kompani, shteti mund të jetë dominant apo mund t'i kontrollojë aksionarët, mirëpo të drejtat e aksionarëve në participim në vendimmarrje dhe në qasjen e informacioneve duhet njohur. Ky princip i referohet Principeve të OECD-së, që kërkojnë masa të veçanta në kornizën e qeverisjes korporative të kompanisë, për të mbrojtur të drejtat e aksionarëve pakicë dhe të jashtëm. Duke marrë parasysh se kompanitë në Kosovë nuk janë plotësisht të kontrolluara nga AKM-ja dhe se AKM mban 100 për qind të aksioneve të kompanive të korporatizuara, ky princip nuk është mjaft relevant për ndërmarrjet publike në Kosovë tani. Mirëpo, pasi që reforma e NP-ve vazhdon dhe aksionet e mbajtura nga AKM-ja shiten gradualisht te investitorët, dhënia e të drejtave për pronarët e rinj do të bëhet e rëndësishme dhe mund të influencojë shpejtësinë e transferimit tek pronarët privatë.

Parimi IV thekson rëndësinë e aktorëve të tjerë në kompani (stakeholders), në veçanti punëtorët, blerësit, furnitorët dhe komunitetin. Duke marrë parasysh se NP-të janë shpesh kompani të mëdha dhe kryesisht të lidhura me prodhimin e shërbimeve publike, marrëdhëniet e tyre me akterët janë të rëndësishme së veçantë. Ky princip kërkon që NP-të të kenë komunikim të rregullt me akterët e tjerë rreth planeve afatgjata dhe strategjive, meqë ato mund të kenë implikime të rëndësishme për punëtorët apo komunitetin lokal.

Parimi V është thelbësor për operimin e të gjitha kompanive në ekonominë e tregut dhe më tepër në vendet pa sistem financiar dhe media të zhvilluara. Ekspozimi korrekt në kohë të duhur i informatave është esencial për investitorët, bankat dhe institucionet financiare, në të cilat kompanitë mbështeten për rritje dhe zgjerim. Saktësia e informacioneve financiare duhet të sigurohet nga masat e auditimit vjetor (të brendshëm dhe i jashtëm), duke përdorur standardet internacionale të kontabilitetit dhe të auditimit. Për shkak të madhësisë dhe rëndësisë së tyre, NP-të luajnë një rol të rëndësishëm në të gjitha ekonomitë, prandaj prokurimi i tyre dhe transaksionet e kompanisë me anëtarët e vet duhet të jenë plotësisht transparente. Konfliktet e interesave që lindin nga operimet e tyre duhet të shmangen apo të deklarohen. Gjithashtu, pagesa e plotë e menaxhmentin dhe anëtarëve të bordit duhet të deklarohet qartë dhe e plotë. Korniza e qeverisjes korporative duhet të kërkojë që ndërmarrjet publike të kenë politika të

qarta në deklarinimin e rreziqeve potenciale që rrjedhin nga veprimtaria e tyre dhe ndikimi në ndonjërin nga akterët. Gjithashtu, çdo subvencion nga shteti, direkt apo indirekt, duhet të deklarohet.

Parimi VI identifikon rolet dhe përgjegjësitë e bordit të kompanisë dhe marrëdhëniet e tyre me shtetin (pronarin). Më e rëndësishmja, anëtarët e Bordit të Drejtorëve (në sistemin unitar të bordit) apo Bordit Mbikëqyrës (në sistemin dypartë të bordit) duhet të caktohen në baza të aftësive profesionale, në mënyrë që të udhëheqin kompaninë,²² duhet të kenë mandat të qartë nga shteti rreth objektivave që duhet ndjekur, duhet të veprojnë në interesin më të mirë të kompanisë, si dhe duhet të mbahen përgjegjës për performansën e tyre – që duhet të rishikohet në baza vjetore. Ata duhet të involvohen drejtpërdrejt në zgjedhjen dhe në largimin e drejtorit ekzekutiv (CEO) të kompanisë. Numri i anëtarëve të bordit duhet të jetë i limituar dhe bordet duhet të takohen rregullisht. Bordet janë përgjegjës për udhëheqjen strategjike të kompanisë, si dhe për monitorimin e menaxhmentin. Në vijë me praktikën e kompanive private, bordi duhet të emërojë auditorë të specializuar, komitete të pagesave dhe nominimeve, për të siguruar që situata financiare e kompanisë është e paraqitur drejt tek pronarët dhe publiku, që menaxherët paguhen drejt dhe se bordi mund t'i ushtrojë funksionet e veta në mënyrë të pavarur. Bordi duhet të përfshijë një numër të drejtorëve joekzekutivë, që nuk caktohet nga shteti, që do të veprojnë në mënyrë të pavarur nga pronarët dhe në interes të kompanisë. Këta anëtarë duhet të jenë nga sektori privat, me eksperiencë relevante dhe ekspertiza e tyre duhet të plotësojë atë të anëtarëve të tjerë të bordit.

2.6. Eksperienca e ekonomive të tjera të tranzicionit

Gjatë 15 viteve të fundit, të gjitha ekonomitë e tranzicionit janë munduar të adoptojnë kodet e qeverisjes korporative, të ngjashme me ato të Evropës Kontinentale. Por, institucionet legale dhe tregjet financiare të pazhvilluara apo në zhvillim kanë penguar këtë proces në shumicën e këtyre vendeve, e veçanërisht në Evropën Juglindore. Në letër ka pasur mjaft progres, megjithatë ekziston një boshllëk ndërmjet ligjeve në letër dhe atyre në praktikë.²³ Fuqizimi i ligjeve të reja dhe rregullativave është larg nga gjendja e kënaqshme, një karakteristikë që ka efekt direkt në gatishmërinë e financimit të jashtëm dhe gatishmërinë e investitorëve për të dhënë kapital të ri apo shtesë për firmën. Progresi gjithashtu ka qenë mjaft i pabarabartë, me shumicën e ndërrimeve impulsive që kanë ndodhur në 8 shtete që i janë bashkangjitur Bashkimit Evropian më

²² The Code of Best Practice i Warsaw Stock Exchange kërkon në mënyrë specifike që anëtarët e bordit të kenë edukim relevant dhe përvojë profesionale dhe praktike. Kjo bëhet me qëllim të zvogëlimit të emërimit të drejtorëve në bazë të marrëdhënieve të tyre politike apo personale.

²³ Për diskutim të detajzuar të qeverisjes korporative shtetërore në Evropën Juglindore, shiko OECD (2003).

2004, dhe me më së paku progres në Azinë Qendrore, Kaukazin dhe në regionin e Evropës Juglindore. Në kuptim të diskutimit prezent mbi përgjegjësitë e bordeve, hapjen dhe bërjen publike të informatave (Principet V dhe VI të seksionit të mëparshëm), është e dobishme që të rishikohet situata e tanishme në ekonomitë e caktuara të tranzicionit.²⁴

Tabela 1 përmbledh disa karakteristika të bordeve dhe obligimeve të bërjes publike të informatave në disa vende të tranzicionit në vitin 2003 (p.sh. në fazën e tyre të parahyrjes në BE)

Tabela 1. Bordet, Hapja publike dhe Transparenca në disa ekonomi të tranzicionit (2003)

Vendi	Anëtarë të pavarur në bord	Përfaqësues të punëtorëve në bord	Auditorë të pavarur	Obligime mbi raportimin financiar të kompanive të kuotuar	Kufiri i bërjes publike të pjesëmarrjes së pronësisë	Bërja publike e pronësisë menaxheriale dhe pagesave	Mandati i drejtorit gjeneral (vite)
Shqipëria	Jo	Jo	Po	N/A	Jo	Jo	3
Bosnja-Hercegovina	Jo	Jo	Po	Semestral	Jo	Jo	4
Bullgaria	Jo ^a	Jo	Po	Kuartal	5%	Jo	3
Kroacia	Jo	Jo ^d	Po	Kuartal	10% ^f	Pjesërisht	5
Maqedonia	Jo	Jo	Po	Kuartal	10%	Jo	6
Rumania	Jo	Jo	Po	Semestral	5%	Jo	4
Rusia	Jo ^b	Jo	Po	Kuartal	5%	Po	5
Hungaria	Jo	Po ^e	Po	Semestral	25%	Jo	5
Rep. Çeke	Jo	Po	Po	Semestral	5% ^g	Pjesërisht	5
Polonia	Jo ^c	Jo	Po	Kuartal	5%	Po	5
Sllovenia	Jo	Po	Po	Vjetor	5%	Pjesërisht	8

Shënime:

^a Përveç kompanive publike, ku 1/2 e bordit mbikëqyrës duhet të jetë i pavarur

^b Edhe pse prezencja e anëtarëve të pavarur të bordit nuk është një kërkesë prezente, termi i drejtorëve të pavarur ekziston në legjislacion për adoptimin e transaksioneve të kompanisë me anëtarët e vet. "The Code of Corporate Conduct" gjithashtu rekomandon që së paku 25% e anëtarëve të bordit duhet të jenë të pavarur. Praktika është e kufizuar për disa nga kompanitë më të mëdha dhe është shumë formale.

²⁴ Për krahasim më të detajizuar të kornizës së qeverisjes korporative në ekonomitë e caktuara të tranzicionit, shiko Hashi (2003).

- ^c "The Code of Best Practices" në kompanitë e listuara (në bursë) megjithatë rekomandon se 50% e anëtarëve të bordit duhet të jenë të pavarur (për kompanitë e fondeve, ligji kërkon që 3/5 e bordit të jenë të pavarur).
- ^d Në shumicën e kompanive publike, një anëtar i bordit mbikëqyrës duhet të jetë i punësuar në kompani.
- ^e Në kompanitë me më shumë se 200 punëtorë, 1/3 e bordit mbikëqyrës duhet zgjedhur nga punëtorët.
- ^f Kompania duhet të bëjë publike 10 aksionarët më të mëdhenj, por jo edhe pronën e tyre individuale.
- ^g Çdo palë e interesuar nga jashtë mund të gjejë identitetin e aksionarëve posa ata arrijnë 10% të pasurisë.
- ^h Paguesa e anëtarëve të bordit dhe bërja publike e kontratave të tyre janë të kërkuara për firmat e listuara në bursë
- ⁱ Vetëm paga përfundimtare bëhet publike.

Burimi: Hashi (2003)

Bordet: Ashtu si është përmendur më lart, shumica e vendeve kanë adoptuar sistemin "dyrreshtor" të bordit. Megjithatë, në vendet e specifikuar, bordet mbikëqyrëse (apo bordet e drejtorëve) nuk kanë drejtorë të pavarur. Punëtorët zakonisht nuk përfaqësohen në bordet mbikëqyrëse, përveç në Republikën Çeke dhe në Slloveni dhe, deri në një farë mase, në Hungari. Prezenca e punëtorëve në bordet e kompanisë është në vijë me Principin IV. Dhe mund të luajë një rol të rëndësishëm jo vetëm në përfshirjen e këtij grupi të rëndësishëm të akterëve në procesin e vendimmarrjes, por gjithashtu edhe në përdorimin e njohjes së tyre rreth kompanisë, me qëllim të përmirësimit të monitorimit dhe menaxhmentit. Kjo veçanërisht është e rëndësishme në vendet e tranzicionit, ku bordet nuk kanë aksionarë të pavarur. Në Poloni dhe në Rusi, edhe pse nuk ekziston ndonjë kërkesë që punëtorët të përfaqësohen në bordet e kompanisë, kjo praktikë është mjaft e zakonshme, veçanërisht në kompanitë më të mëdha.²⁵

Bërja publike. Në të gjitha vendet e përmendura, shoqëritë aksionare janë të detyruara me ligj të kenë auditorë të jashtëm që monitorojnë llogaritë e tyre dhe bëjnë publikimin e informacioneve financiare në baza të tremujorit apo semestrave. Përgjegjësia për dhënien e informacioneve të tilla i takon drejtpërdrejt bordeve të kompanisë. Kompanitë e listuara në bursë janë të detyruara që të publikojnë llogaritë e tyre më shpesh. Kompanitë janë të detyruara me ligj jo vetëm të deklarojnë hisen e pronësisë mbi kompani nga anëtarët e bordit, por gjithashtu të identifikojnë aksionarët më të mëdhenj të firmës dhe ata që mbërrijnë pragun (threshold) e pronësisë. Publikimi i informatave rreth pronarëve

²⁵ Në Poloni, punëtorët janë të përfaqësuar legalisht në bordet mbikëqyrëse të kompanive që ishin të komercializuara për qëllime të privatizimit në vitet e hershme të 90-tave (por që janë ende kompani fondesh)

që përfitojnë nga kompania është praktikë e njohur në të gjitha vendet e studiuara, dhe shumica e tyre tani kanë prag të pronësisë (threshold) 5% (dhe të tjerat kanë nivele më të mëdha). Megjithatë, në disa vende, si Rusia, efikasiteti i këtij provizioni është reduktuar, meqë disa pronarë përfitues janë thjesht të klasifikuar si "off shore companies" me identitet të fshehur të pronarëve të vërtetë. Veç kësaj, evidenca mbështet ekzistencën e disa pronësive hibride dhe pronësisë piramidale, të cilat gjithashtu fshehin identitetin e pronarëve të vërtetë (shiko Berglof dhe Pajuste, 2003, për më tepër shembuj).

Në kuptim të bërjes publike të informatave rreth pronësisë së aksioneve dhe pagesave për menaxhmentin e kompanisë, vetëm në Poloni dhe në Rusi kompanitë janë të detyruara të bëjnë publike informata të tilla. Shumica e vendeve, duke përfshirë edhe disa anëtare të reja të BE-së, megjithatë, ende i mbajnë të fshehta disa informacione dhe krejt çka japin janë informata të pjesshme (si vlera gjenerale e pagesave menaxheriale dhe aksionare).

Drejtorët ekzekutivë të kompanive në ekonomitë e tranzicionit ende kanë fuqi të mëdha. Mandati i tyre ende është i gjatë, prej 3-8 vjet (zakonisht 5 vjet), që është shumë më shumë se në vendet e BE-së – Komiteti i Cadbury-t rekomandon kontrata 1-2 vjeçare për drejtorët ekzekutivë në Britaninë e Madhe (Cadbury, 2002).

Mungesat më të mëdha: në ekonomitë e tranzicionit, korniza e qeverisjes korporative në përgjithësi dhe ajo e ndërmarrjeve publike në veçanti, kanë nevojë për përmirësime të mëdha në dy fusha kryesore. Së pari, përbërja dhe anëtarësimi i bordeve dhe kompetenca e tyre, si dhe përgjegjësitë, duhet të sqarohen në atë mënyrë sa të sigurojnë njerëzit e duhur në borde, të cilët mund të pranojnë punën e tyre me kompetencë dhe të ushtrojnë autoritetin e tyre mbi menaxhmentin, sigurojnë mbrojtjen e interesave të kompanisë dhe pronarëve të saj (shtetin) dhe të mbajnë përgjegjësinë për aksionet e tyre.

Së dyti, bërja publike dhe nevojat e transparencës duhet forcuar. Në veçanti, duhet dhënë rregullisht një sasi minimale e informacioneve mbi strukturën financiare të kompanisë, veçanërisht mbi asetet, detyrimet dhe riskun, transaksionet e palëve me interes, konfliktet e interesave dhe mbi pagesat e menaxherëve. Roli i auditorëve të pavarur duhet forcuar, ndërsa përdorimi i standardeve ndërkombëtare të kontabilitetit duhet nënvizuar.

Por, më e rëndësishmja, ekonomitë e tranzicionit duhet të përmirësojnë përforcimin e ligjeve dhe rregullave ligjore. Ato duhen të implementojnë rregullativat ekzistuese të qeverisjes korporative, pa marrë parasysh sa joadekuate ato janë, në mënyrë që të themelojnë besimin e nevojshëm ndërmjet aksionarëve, investitorëve dhe huadhënësve. Ata duhet të kenë dëshirë të përmirësojnë kornizën bazuar në praktikat e vendeve të tjera.

3. ÇËSHTJET E QEVERISJES KORPORATIVE NË KOSOVË DHE SFIDAT PËRPARA PËR ZBATIMIN E UDHËZIMEVE TË OECD-së

3.1. Ndërmarrjet Publike në Kosovë

Zanafilla e "ndërmarrjeve në pronësi publike" (NP), si formë ligjore e organizimit, duhet të kërkohet në fillet e kohërave të ish-Jugosllavisë. Kjo formë ligjore ishte e ndryshme nga forma e "ndërmarrjes në pronësi shoqërore", e cila ishte forma më e përhapur e organizimit në sistemin jugosllav të pronësisë shoqërore dhe vetëqeverisjes. Ndërmarrjet publike janë mbështetur fuqishëm në resurset publike (subvencionet) nga qeveria (në nivel federativ, republikan dhe/ose krahinor) për shkak të investimeve të larta fillestare dhe kostos së lartë të zëvendësimit të aseteve të tyre, si dhe për shkak se ato prodhonin "shërbime publike" dhe që në fakt janë vlerësuar më ulët se kostoja mesatare e prodhimit. Në krahasim me "ndërmarrjet shoqërore" të zakonshme, të cilat kanë operuar në bazë të vetëqeverisjes me involvim të vogël të qeverisë, "shoqëria" (ose institucionet qeveritare në nivele të ndryshme) ka pasur interes më të madh dhe involvim në këto kompani dhe të drejtat vetëqeverisëse të të punësuarve kanë qenë më pak ekstensive. Edhe pse nuk kishte paqartësi rreth formës ligjore dhe natyrës së pronësisë të këtyre ndërmarrjeve nën sistemin jugosllav të pronësisë shoqërore dhe vetëqeverisjes, UNMIK-u nuk ishte i aftë të definojë pronësinë e tyre në asnjë prej rregulloreve të veta dhe, gjithashtu, ishte i paaftë të elaborojë një zgjidhje për privatizimin e tyre eventual. Rrjedhimisht, UNMIK-u vendosi të heqë institucionet e vjetra të vetëqeverisjes dhe të drejtat e të punësuarve në këto kompani dhe i vendosi nën kontrollin e AKM-së derisa të zgjidhet çështja e pronësisë në fazat e mëvonshme, mundësisht gjatë kohës së zgjidhjes së statusit. Në ndërkohë, AKM-ja do të menaxhojë këto kompani dhe do të mbikëqyrë reformën dhe ristrukturimin e tyre.

Edhe pse AKM-ja nuk është pronare ligjore e ndërmarrjeve publike, ajo *de facto* vepron si pronare e tyre dhe gëzon të gjitha të drejtat dhe përgjegjësitë e të qenit pronare. Ajo cakton shumicën e anëtarëve të bordeve të këtyre kompanive, ndryshon statutin e tyre, mban aksionet e tyre, aprovon ose hedh poshtë planet e tyre investive nëpërmjet Bordit të Drejtorëve (BD) dhe, në fund, merr fitimin e këtyre kompanive (nëse ka një të tillë).²⁶ Në fakt, kjo është pozitive e "kompanive në pronësi shtetërore" – për të cilat në vendet tjera qeveria vepron në emër të pronarëve (që në instancën e fundit janë qytetarët e vendit). Për këtë arsye, ndërmarrjet publike në Kosovë janë të ngjashme me ndërmarrjet

²⁶ Edhe pse e çuditshme, pjesa më e madhe e subvencioneve të sektorit energjetik rrjedh nga Buxheti i Konsoliduar i Kosovës, i cili menaxhohet nga IPVQ-të, e të cilat nuk gëzojnë çfarëdo qoftë të drejte pronësie.

në pronësi shtetërore në ekonomitë tjera të tregut dhe prandaj mund të jenë temë e Udhëzimeve të OECD-së për Qeverisje Korporative të Ndërmarrjeve në Pronësi Shtetërore (2005).

“Ndërmarrjet në pronësi publike” në Kosovë ofrojnë shërbime të furnizimit me energji elektrike, shërbime telekomunikimi, shërbime të transportit hekurudhor dhe të terminalit të aeroportit, si dhe shërbime të ujësjellësit dhe kanalizimeve, kryesisht në nivel komunal. Kompanitë energjetike dhe telekomunikuese janë punëdhënësit më të mëdhenj në Kosovë, ku vetëm KEK sh.a. punëson rreth 8.000 punëtorë. Këto kompani kanë ndikim të fuqishëm në funksionimin e sektorëve të tjerë të ekonomisë, si ofruet të inputeve kyçe. Ato gjithashtu ndikojnë në mirëqenien e qytetarëve në mënyrë të drejtpërdrejtë. Çfarëdo qoftë përmirësimi në performansën e tyre, do të ketë efekt të drejtpërdrejt dhe të fortë në ekonomi dhe në shoqëri.

3.2. Rëndësia e kornizës së qeverisjes korporative në NP

Korniza e qeverisjes korporative i referohet një grupi rregullash, sipas të cilave kompanitë menaxhohen në interes të pronarëve të tyre, investitorëve dhe palëve të tjera të interesuara; mekanizmave sipas të cilëve pronarët monitorojnë punën e menaxhmentit; dhe sistemet që në mënyrë të qartë definojnë përgjegjësitë e trupave menaxhuese të kompanisë, veçanërisht në raport me transparencën dhe përgjegjshmërinë. Mossuksesi për të zbatuar një kornizë efektive të qeverisjes korporative, p.sh. në mungesë të kontrollit efektiv dhe monitorimit si dhe në mungesë të llogaridhënies, ka qenë një nga shkaqet kryesore të performansës së dobët të NP-ve, duke shkaktuar pasoja serioze të padëshirueshme për eficiencën dhe aftësinë konkurruese të ekonomisë së Kosovës. Një kornizë e mirë e qeverisjes korporative ofron siguri për pronarët, investitorët potencialë dhe huadhënësit, se interesat e tyre në kompani janë të mbrojtura dhe ndihmon qasjen e kompanisë në burimet e jashtme të financimit. Mungesa e një qeverisjeje të mirë korporative dekurajon investitorët, veçanërisht investitorët e huaj, dhe në këtë mënyrë ngadalëson evoluimin e mëtutjeshëm të pronësisë dhe kontribuon në stagnimin e ekonomisë.

Edhe pse pjesa më e madhe e literaturës për qeverisje korporative dhe artikuj diskutimesh politikash, të shkruara nga organizatat nacionale ose ndërkombëtare, janë marrë me shoqëritë private aksionare, principet e paraqitura mund të aplikohen në mënyrë të njëjtë edhe në ndërmarrjet në pronësi publike. Në fakt, dalja në pah e Udhëzimeve të OECD-së për Qeverisje Korporative të Ndërmarrjeve në Pronësi Shtetërore (prill 2005) tregon se qeverisja korporative e ndërmarrjeve publike është një çështje po ashtu e rëndësishme sa i përket arritjes së eficiencës, aftësisë konkurruese dhe zhvillimit ekonomik. Pronarët e NP-ve (qytetarët) janë

në pozitë shumë më të dobët dhe menaxhmenti ka liri më të madhe se në firmat private. Palët e ndërlidhura në NP përfshijnë jo vetëm financuesit dhe kreditorët, por gjithashtu edhe të punësuarit, qytetarët, qeverinë dhe konsumatorët. Prandaj, mundësitë janë reale për mungesë të përgjegjësisë për udhëheqje të kompanisë në favor të pronarëve dhe kreditorëve. NP-të mund të pësojnë po ashtu edhe nga përzierjet e politikës në udhëheqje të ndërmarrjes apo nga mosinteresi i shtetit. Për më tepër, NP-të nuk veprojnë në një treg konkurrues, por në përgjithësi janë monopole. Kështu, qeveria e gjen veten duke luajtur lojëra të ndryshme (nganjëherë kontradiktore), si për shembull përfaqësimi i interesave të grupeve të ndryshme, si pronarët, konsumatorët dhe tatimpaguesit, por edhe duke qenë përgjegjës për rregullimin e monopolit.

Adoptimi i një kornize moderne të qeverisjes korporative, në pajtim me Udhëzimet e OECD-së për Qeverisje Korporative të Ndërmarrjeve Shtetërore (prill 2005), që janë të bazuara në Principet e OECD-së për Qeverisje Korporative (OECD, 2004), është një nga çështjet fundamentale me të cilat përballet Qeveria e Kosovës (dhe qeveritë reformative në të gjitha ekonomitë në tranzicion). Me një sistem të dobët të drejtave pronësore dhe të mbretërimit të ligjit dhe, në përgjithësi, me një akomodim të dobët institucional, një kornizë efektive e qeverisjes korporative është esenciale për ndërmarrjet publike që të tërheqin investitorët (veçanërisht investitorët e huaj) e që janë të domosdoshëm për ristrukturimin dhe modernizimin e tyre.

Ekzistojnë shumë përfitime nga implementimi i praktikave më të mira të qeverisjes korporative, si ato të Udhëzimeve të OECD-së. Të dhënat empirike sugjerojnë që qeverisja e mirë korporative rrit eficiencën e alokimit të kapitalit në firma, ul koston e kapitalit për firmat, ndihmon qasjen ndaj kapitalit, forcon ndjeshmërinë ndaj krizave, ndihmon rritjen e kursimeve dhe e bën paraqitjen e korrupsionit më të vështirë. Implementimi i Udhëzimeve të OECD-së mund të sigurojë kontributin pozitiv të NP-ve në eficiencën dhe aftësinë konkurruese të përgjithshme ekonomike, pasi që NP-të marrin pjesë substancialisht në GDP, punësim dhe kapitalizim tregu dhe, për më tepër, performansa e tyre është me rëndësi të madhe për segmentet e ndryshme të popullatës dhe për biznesin në përgjithësi. Rrjedhimisht, qeverisja e NP-ve do jetë kritike për të siguruar rritjen e eficiencës dhe të aftësisë konkurruese. Për të mbështetur këtë argument, përvoja e OECD-së ka treguar se qeverisja e mirë korporative është parakusht i rëndësishëm për një privatizim efektiv ekonomik, pasi që do t'i bëjë ndërmarrjet më atraktive ndaj blerësve të ardhshëm dhe do të rrisë vlerën e tyre.

Kosova gjendet në një fazë të rëndësishme në tranzicionin e saj demokratik dhe drejt një ekonomie të tregut. Negociatat për statusin final kanë filluar dhe, duke pasur parasysh qëndrimin pozitiv të komunitetit ndërkombëtar dhe presionin masiv nga publiku, pritjet që do

të çojnë kah pavarësia. Prandaj, është edhe më me rëndësi që Qeveria e Kosovës të vendosë themelet e politikave të saj ndaj NP-ve (si edhe ndaj fushave të tjera të rëndësishme) në baza eficiente dhe shëndosha sa më parë. Vazhdimi i situatës ekzistente të NP-ve do të kushtëzonte performansa të dobëta, rritje të subvencioneve, mungesë të llogaridhënies dhe nivele rritëse të korrupsionit. Kjo do t'i linte pa fonde nevojat tjera urgjente dhe do të gllabëronte mbështetjet financiare për nevojat tjera urgjente dhe do të nxiste ngarkesa shtesë tatimore për të financuar NP-të. Sidoqoftë, situata e tanishme mund të ndryshohet duke aplikuar masa adekuate të politikave në fushën e qeverisjes korporative, veçanërisht implementimin e Udhëzimeve të OECD-së. Kjo jo vetëm që do të përmirësonte eficientësinë dhe aftësinë konkurruese të këtyre kompanive, por do të kontribuonte edhe në përmirësimin e sektorëve të tjerë të ekonomisë, por edhe në uljen e presioneve për më tepër tatime dhe orientimin e resurseve për të përmirësuar shërbimet e tjera qeveritare. Gjithashtu, do të përmirësonte këto kompani për privatizimin e tyre eventual, si një nga synimet strategjike të Qeverisë së Kosovës.

3.3. Roli i Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM) në qeverisjen korporative të NP-ve

Më 13 qershor 2002, Misioni i Administratës së Përkohshme të Kombeve të Bashkuara në Kosovë (UNMIK) lëshoi Rregulloren nr.12, mbi themelimin e Agjencisë Kosovare të Mirëbesimit (AKM). Me këtë Rregullore, AKM-së iu besua të administrojë me Ndërmarrjet Shoqërore dhe Publike në Kosovë. Autoriteti administrativ i AKM-së, siç është vendosur në Rregulloren 2002/12, përfshin çfarëdo veprimi që AKM-ja e konsideron adekuat për të ruajtur dhe forcuar vlerën dhe qeverisjen e ndërmarrjes. NP-të kosovare punësojnë rreth 14,000 njerëz, ku vetëm Korporata Energjetike e Kosovës sh.a. punëson rreth 8,000 vetë.

3.4. Korporatizimi i NP-ve

Më 2004, AKM-ja inicioi një program madhor korporatizimi të NP-ve në korporata moderne me entitete qartë të definuara, qeverisje korporative dhe struktura auditimi. Ky proces gjithashtu përfshiu një vlerësim të detajizuar, shqyrtim dhe vlerësim të të gjitha aktivave/pasivave, operacionet, kontratat dhe kadastrën si dhe regjistrime të tjera zyrtare, e gjithashtu një sërë veprimesh të tjera ligjore, komerciale dhe financiare. Korporatizimi në Kosovë ka qenë proces dyfazor: faza e parë ka qenë transformimi i entiteteve ekzistuese (NP-ve) në Holding SH.A. (Kompania Amë). Faza e dytë ka qenë "Spin-off", që do të thotë krijimi i ndërmarrjeve të reja (Kompania Operuese) në formë të shoqërive aksionare, përgjegjëse për pjesë të caktuara të aktiviteteve të kompanisë së vjetër, si dhe nën pronësinë e plotë të saj. Qëllimi i këtij veprimi ishte që të sigurohej se çdo gjë është dokumentuar në mënyrë

korrekte dhe adekuate, dhe që mjetet dhe kontratat janë identifikuar dhe transferuar në entitetet e duhura, regjistrimet kadastrale dhe të tjera janë rinovuar dhe regjistruar në emër korrekt. Procesi do të lejonte ndarjen vertikale të kompanisë së integruar në entitete të ndara – një procedurë e domosdoshme në procesin e reformimit të ndërmarrjeve publike.

Pas korporatizimit dhe në bashkëpunim me IPVQ-të dhe UNMIK-un, AKM-ja themeloi dhe caktoi Bordin e Drejtorëve (BD) në tetë NP, si organi më i lartë qeverisës në këto kompani. BD i NP-ve përbëhet nga anëtarë të propozuar nga AKM-ja, IPVQ-të dhe UNMIK-u, të cilat mbikëqyrin menaxhmentin e NP-ve, drejtojnë planifikimet strategjike dhe votojnë lidhur me çështjet madhore të NP-ve (shih përbërjen e bordeve të NP-ve në ueb-sajtin e AKM-së www.kta-kosovo.org). Kjo mënyrë e organizimit të procesit të korporatizimit ka qenë e imponuar nga ligji në fuqi – Rregullorja mbi Organizatat e Biznesit e UNMIK-ut, në veçanti pjesa mbi funksionimin e korporatave (shoqërive aksionare). Mirëpo, kjo rregullore nuk bën ndonjë dallim ndërmjet ndërmarrjeve private dhe atyre publike/shtetërore. Duke marrë parasysh që firmat publike operojnë nën regjime të caktuara (p.sh. obligimet e shërbimeve publike dhe tarifat e rregulluara), ekziston nevoja që, përmes ligjit, të bëhet dallimi midis organizatave private dhe shoqërive aksionare publike/shtetërore.

3.5. Implementimi i Udhëzimeve të OECD-së në NP-të kosovare

Një nga çështjet më relevante është të vlerësohet nëse Udhëzimet e OECD-së janë implementuar në NP-të kosovare dhe, nëse po, deri në çfarë mase. AKM-ja, pas fillimit të këtij projekti, ka përgatitur një Kod të Qeverisjes Korporative për NP-të, i cili në thelb është një **sub-set** i Udhëzimeve të OECD-së për Qeverisje Korporative të Ndërmarrjeve Shtetërore. Deri më tani as AKM-ja as NP-të nuk kanë raportuar për respektimin e këtij kodi.

Sa i përket çështjeve ligjore dhe rregullatore, sistemi i sotëm i NP-ve përbëhet nga korniza në vijim: AKM-ja, ministritë e Qeverisë së Kosovës, NP-të dhe rregullatorët. Rezultatet e intervistave që janë bërë në fazat më të hershme të projektit kanë treguar se rregullatorët, sipas ligjit, duhet të jenë të pavarur por, në realitet, ata nuk mund të jenë plotësisht të pavarur, për shkak të financimit. Në këtë aspekt, ligji parashikon të hyra vetjake të rregullatorëve nga taksat e lëshimit të licencave. Për shkak se rregullatorët në rrethanat e tanishme varen nga financimi i buxhetit të Kosovës, edhe pavarësia e tyre është mjaft e limituar. Për shkak të marrëdhënieve të komplikuara institucionale në Kosovë (përzjerja e kompetencave të rezervuara të UNMIK-ut në kompetencat e IPVQ-ve në Kosovë), ekzistojnë shumë konflikte interesash mes

rregullatorëve, ministrive dhe AKM-së.²⁷ Një çështje tjetër e rëndësishme është se rregullatorët nuk bashkëpunojnë mjaftueshëm me institucionet qeveritare dhe ndërmarrjet, gjë që kufizon efektivitetin e tyre. Për të tejkaluar këtë situatë, duhet të ekzistojë një lloj koordinimi i aktiviteteve ndërmjet ministrive respektive dhe rregullatorëve.

Sa i përket *çmimit* të shërbimeve të ndërmarrjeve publike, ato janë të rregulluara. Autoritetet rregullatore u lëshojnë licencat operatorëve të shërbimeve dhe, gjithashtu, rregullojnë politikën e tyre çmimore. Çmimet caktohen nëpërmjet bashkëpunimit mes rregullatorit dhe kompanisë, duke pasur për bazë mbulimin e shpenzimeve dhe rritjen e efijencës. Kompanitë propozojnë tarifat e tyre, të cilat më pastaj merren parasysh dhe aprovohen nga rregullatori respektiv. Edhe pse çmimet thuhet të reflektojnë koston, niveli i përcaktuar i tyre supozon një arkëtim të mjaftueshëm dhe të kënaqshëm për të qenë në gjendje të mirëmbahen aktivitetet biznesore dhe riinvestimi në aktivitete të ardhshme. Megjithatë, shumë nga NP-të përballen me vështirësi sa i përket arkëtimit, si rasti me KEK sh.a. dhe shumë ndërmarrje publike komunale. Si rezultat i një arkëtimi të ulët, përveç të tjerash, kompanitë kanë probleme serioze, që rezultojnë me humbje masive. Për më tepër, ndërmarrjet përballen me probleme të shumta sa i përket shfrytëzimit të sistemit gjyqësor për të detyruar konsumatorët që nuk paguajnë dhe për të zgjidhur kontestet. Këto probleme janë pjesërisht për shkak të sistemit të dobët të zbatimit të ligjit dhe kapacitetit të pamjaftueshëm administrativ të gjyqeve, dhe pjesërisht për shkak të paaftësisë së kompanisë që të përgatisë lëndët e rasteve në mënyrë adekuate. Për shembull, PTK sh.a. e ka më të lehtë të merret me konsumatorët e vet delikuentë, pasi që mund t'i sanksionojë duke i shkyçur individualisht nga qendra operuese, por kjo nuk është e mundur për shembull për KEK sh.a., e cila duhet të shkyçë individualisht mospaguesit e shërbimeve të veta nëpër shtëpi apo banesa. Sidoqoftë, edhe pse qëndron fakti se gjyqet janë të mbingarkuara me raste dhe se vendimet e tyre zbatohen me shumë vështirësi, të dhënat tregojnë se ka kontradikta. Në njërën anë, KEK sh.a. deklaron se nga 400 raste dërgohen nëpër gjykata në muaj dhe se ekziston një numër prej 40,000 rasteve që presin për shqyrtim, Gjykata Komunale në Prishtinë deklaron se ata kanë pranuar vetëm një numër të vogël të rasteve nga KEK sh.a. Sidoqoftë, për shkak të vështirësive që dalin me gjykatat, nga intervistat është sugjeruar që të themelohen gjykata speciale, që do të merreshin vetëm me konsumatorët mospagues të energjisë së shpenzuar elektrike.

Në lidhje me *financimin nga tregjet e kapitalit*, NP-të kanë të drejtë, veçanërisht pas korporatizimit, të tërheqin kapital nga tregjet financiare. Por, kjo duhet të kalojë nëpërmjet një sistemi të ngadalshëm dhe shumë të komplikuar të AKM-së. Për shkak të statusit të pazgjidhur të Kosovës

²⁷ AKM është themeluar që të bëjë privatizimin e ndërmarrjeve shoqërore dhe ristrukturimin e ndërmarrjeve publike.

dhe për shkak të paqartësisë pronësore të ndërmarrjeve publike, ndërmarrjet përballen me vështirësi të gjetjes së burimeve të financimit. Për më tepër, për disa NP si KEK sh.a., është e pamundshme të tërhiqet kapital në tregjet financiare, për shkak të situatës së vështirë financiare dhe paftësisë për të qëndruar në baza komerciale.

Në relacion me sigurimin e *garancive për mbulim të borxheve*, është e sigurt që qeveria nuk siguron garanci automatike për borxhet e NP-ve. Por, disa NP, si për shembull KEK sh.a., që prodhojnë një shërbim esencial për qytetarët dhe biznesin, nuk mund të lejohet të bankrotojnë. Prandaj, qeveria është dashur të mbështesë kompaninë me resurse financiare nga buxheti dhe të mbulojë performansat e dobëta financiare dhe teknike gjatë viteve të kaluara. Sipas Qeverisë, kjo shumë mbërrin në gjithsej rreth 440 milionë euro, që përfshin periudhën që kur është themeluar Buxheti i Konsoliduar i Kosovës që nga paslufta e deri më tash.

Në lidhje me rolin e shtetit - Me procesin e korporatizimit, NP-të janë shndërruar në shoqëri aksionare me të gjitha aksionet e emetuara në emër të AKM, nën mbikëqyrjen e të cilës janë, dhe me afarizmin esencial të ndërmarrjes të ndarë (shpërndarë) në disa njësi, duke i shitur aktivitetet afariste joesenciale të kompanitë private ose duke i likuiduar. Në aspektin formal, qeveria (IPVQ dhe UNMIK/AKM) e ushtrojnë ndikimin e tyre në kompanitë publike përmes mekanizmit të Bordit të Drejtorëve, i cili është organ mbikëqyrës që monitoron menaxhimin e ndërmarrjeve. Të dyja institucionet i kanë përfaqësuesit e tyre në Bordin e Drejtorëve dhe në këtë drejtim ata marrin pjesë aktivisht në emërimin e anëtarëve të këtij bordi. Sidoqoftë, hamendja se cili institucion ka kontroll mbi vendimet e marra në bordet e drejtorëve të NP-ve ende mbetet e pazgjdhur. Rezultatet e intervistave kanë treguar se anëtarët e IPVQ-ve kanë shumë pak ndikim mbi vendimet e marra në borde dhe se përfaqësuesit e UNMIK-ut dhe/ose të AKM-së janë ata që kanë ndikimin vendimtar. Kjo është kështu për shkak të faktit se pjesa e IPVQ-ve në bord, pa përjashtim, çdoherë paraqet pakicën në bord në raport me pjesën e UNMIK-ut. Ndërkaq, në realitet, qytetarët zakonisht fajësojnë qeverinë për dështimet.

Përgjigjet nga intervistat kanë qenë të ndryshme lidhur me atë nëse institucionet qeveritare kanë një strategji të qartë për NP-të. Për shembull, në njërën anë, qeveria ka përgatitur një strategji për sektorin e energjisë por, në anën tjetër, ka pasur bashkëpunim të ngushtë mes qeverisë, në njërën anë, dhe KEK-ut dhe ngrohtoreve, në anën tjetër, për të implementuar strategjinë për energjinë.

Përgjigjet nga intervistat e bëjnë të qartë se qeveria nuk ka pasur një strategji as për sektorin e telekomunikacionit. Për më tepër, ajo nuk ka pasur informacion nga brenda mbi dokumentin për korporatizim, të përgatitur nga një kompani britanike, e as nuk ka marrë pjesë në

diskutime. Vetëm Agjencia Rregullative për Telekomunikacion ka marrë pjesë në diskutime.

Në përgjithësi, menaxhmenti i NP-ve ka një liri mjaft të madhe për të udhëhequr afarizmin e përditshëm. Sidoqoftë, ka pasur raste kur menaxhmenti nuk ka mundur të kryejë veprime që kanë qenë përfituese për kompaninë, për shkak të ndërhyrjeve të natyrës politike. Lidhur me çështjen e kriterëve për të nominuar anëtarët e Bordit të Drejtorëve, rezultatet e intervistave janë të ndryshme. Në njërin anë, ka përgjigje se kriteret zyrtare të vendosura për emërimin e anëtarëve të bordit ekzistojnë, porse respektohen shumë pak dhe, në anën tjetër, se kriteret e tilla nuk ekzistojnë. Përveç kësaj, disa nga intervistat sugjerojnë se anëtarët e bordit janë emëruar në fakt në baza politike partiake dhe se nuk ka diçka të tillë si kriter për emërim. Një gjë është më se e sigurt, asnjëri prej anëtarëve të Bordit të Drejtorëve nuk është pjesë e autoriteteve rregullatore. Ministritë respektive kanë autoritet ligjor për të përpiluar politikat sektoriale dhe strategjitë, si dhe për të përgatitur ligjet në fushat e tyre. Përveç kësaj, ministria respektive emëron një numër të anëtarëve në Bordin e Drejtorëve.

Në lidhje me *Rolin e Akterëve*, siç është përmendur më parë, NP-të veprojnë në një mjedis mjaft kompleks ligjor. Në njërin anë është AKM, e cila është përgjegjëse për kontrollin pronësor dhe ka shumicën e votave në organin më të lartë qeverisës të NP-ve, në Bordin e Drejtorëve. Në anën tjetër janë institucionet e IPVQ-ve, që me të drejtë legjitime kërkojnë ndikim më të madh në funksionimin e NP-ve. Në shumicën e NP-ve, pothuajse pa përjashtim, përfaqësuesit e IPVQ-ve në Bordin e Drejtorëve paraqesin një pakicë, me të drejtë vote, por pa ndonjë ndikim të vërtetë të kësaj vote. Nuk duhet harruar edhe konsumatorët dhe/ose qytetarët që shërbehen nga NP-të. Ata nuk janë të përfaqësuar në organet qeverisëse të NP-ve, siç ndodh edhe me të punësuarit, të cilët paraqesin një prej akterëve kryesorë të kompanisë, me përjashtim të bordit mbikëqyrës të NP-ve ku ata marrin pjesë, por ky bord nuk ka natyrë vendimmarrëse dhe është themeluar për të sjellë më afër IPVQ-të me korporatat dhe për t'i informuar ato më mirë në lidhje me funksionimin e korporatave publike. Sidoqoftë, deri më tani, bazuar në intervistat dhe aktivitetet e tjera të projektit, bordet mbikëqyrëse të NP-ve nuk janë duke funksionuar.

NP-të komunikojnë me publikun përmes konferencave për media dhe komunikatave për shtyp, që zakonisht organizohen nga zyrat e tyre për marrëdhënie me publikun. Përveç kësaj, ato shkruajnë artikuj në gazeta për të njoftuar opinionin për funksionimin e tyre. Në lidhje me investitorët, shumica e kontakteve me ta bëhet përmes kontakteve të menaxhmentit me partnerët potencialë strategjikë, të cilët në të ardhmen mund të jenë investitorë në kompani.

Transparenca dhe bërja publike - Raportet vjetore të NP-ve përgatiten nga menaxhmenti dhe aprovohen nga Bordi i Drejtorëve. Raportet e përmbledhura, përmbajnë deklaratën e auditimit të jashtëm. Informacionet nga raportet e auditimit të brendshëm nuk bëhen publike pa lejen e BD.²⁸ Sidoqoftë, korporatat nuk kanë përgatitur një sistem funksional të publikimit të informacionit, p.sh. raportet e tyre vjetore duhet të jenë të disponueshme për publikun, por ueb-faqet e tyre janë të mirëmbajtura keq dhe, në shumicën e rasteve, raportet nuk janë dispozicion. Përveç raportimit financiar, nuk ka trajtim adekuat as të çështjeve të tjera të ndryshme, që do të mund të ishin të rëndësishme për qeverisjen korporative dhe interesante për publikun dhe akterët tjerë, siç janë politikat e pagesave (rrogave), struktura votuese, rreziqet politike, ekonomike dhe mjedisore. Mungesa e transparencës në funksionimin e elementeve të ndryshme të sistemit krijon hapësirë për spekulim nga mediat dhe publiku dhe gjeneron mosbesim në sistemin e qeverisjes. Përveç kësaj, në ato ndërmarrje ku është thënë se pagesa është e lidhur me performansën e menaxhmentit, publiku nuk është i informuar nëse qëllimet afariste të ndërmarrjes janë arritur.

Në lidhje me auditimin, shumica e NP-ve kanë zyrat e tyre të auditimit të brendshëm, ose janë në proces të krijimit të tyre. Sidoqoftë, roli i tyre nuk është kuptuar siç duhet. Aty ku ato ekzistojnë, ato i raportojnë drejtorit menaxhues (ose kryeshefit ekzekutiv – CEO) ose menaxhmentit si grup dhe jo Bordit të Drejtorëve. Në lidhje me auditin e jashtëm, NP auditohen nga kompani ndërkombëtare të specializuara (p.sh. Deloitte & Touché, KPMG, etj). Raportet e auditit të jashtëm i dorëzohen Bordit të Drejtorëve. Deklaratat e auditorëve të jashtëm përfshihen në raportet financiare të NP-ve. Shumica e NP-ve kanë llogari të ndara për grante dhe subvencione. Këto llogari auditohen ndaras. Sidoqoftë, në këto kompani ku kjo nuk është bërë kështu, dhe është kërkuar nga donatori për shkak të shumave të mëdha të grantit, atëherë llogaritë për grante janë audituar ndaras nga llogaritë tjera.

Nuk ka një sistem të qartë dhe uniform të kompensimit të menaxhmentit të NP-ve. Në shumicën e ndërmarrjeve pagesa e menaxhmentit vendoset nga BD, përveç rastit të KEK-ut, ku pagesa e menaxhmentit është vendosur drejtpërdrejt nga AKM-ja, bazuar në kontratat për menaxhim në mes të AKM-së dhe kompanisë irlandeze ESBI International. Në bazë të kësaj kontrate, kompania irlandeze menaxhon me KEK-un.

Ligji për prokurimin publik, që është në fuqi, vlen edhe për NP-të. Ai mbulon në detaje shumicën e procedurave të domosdoshme dhe është i disenjuar për të eliminuar apo për të reduktuar mundësitë për keqpërdorim të mjeteve dhe korrupsion. Sidoqoftë, ligji është disenjuar

²⁸ Në kohën kur është shkruar ky raport, raportet vjetore për 2003 dhe 2004 ishin në dispozicion në ueb-faqen e PTK-së. Ueb-faqja e AKM-së ka raportet e auditit për NP-të, vetëm për vitin 2003 dhe 2004.

për institucione publike dhe si i tillë paraqet një pengesë për zhvillimin e biznesit dhe për ndërmarrjet komerciale. Rregullat e prokurimit publik nuk përkrahin organizatat afariste, për shkak të rigorozitetit të procedurave që shkaktojnë shumë vonesa në funksionimin e afarizmit. Ky është thelbi i arsyes pse NP-të e konsiderojnë këtë ligj si pengesë dhe kërkojnë modifikime që do të lejonin më shumë fleksibilitet për NP-të në lidhje me praktikën e prokurimit.

Përgjegjësitë e bordit – *Kërkesat ligjore pas korporatizimit në lidhje me përgjegjësitë e bordit* - Sipas dokumenteve të korporatizimit, Bordi i Drejtorëve i NP-ve duhet të përbëhet nga jo më pak se tre anëtarë. Mirëpo, në praktikë, këto borde përbëhen nga gjashtë anëtarë: 3 të emëruar nga IPVQ-të, 2 nga AKM-ja dhe 1 nga UNMIK-u. Anëtarët e Bordit të Drejtorëve duhet të zgjidhen për një mandat njëvjeçar dhe mund të rizgjidhen për numër të pakufishëm mandatesh të tjera njëvjeçare. Anëtarët e Bordit të Drejtorëve do të shërbejnë për të mirën e aksionarëve dhe mund të largohen nga posti në çdo kohë dhe pa arsye nga Mbledhja e Përgjithshme (Kuvendi i Përgjithshëm) i aksionarëve (në këtë rast AKM-ja si aksionare e vetme e të gjitha NP-ve). Drejtorët mund të zgjidhen nga radhët e aksionarëve të kompanisë dhe punëtorëve, si dhe të zgjidhen nga jashtë kompanisë. Së paku një e treta e drejtorëve nuk duhet të jenë të punësuar të kompanisë. Për të pasur të drejtë për t'u zgjedhur si drejtor, një person duhet të ketë së paku pesë (5) vjet të përvojës relevante afariste ose duhet të ketë qenë kontabilist publik ose anëtar i ndonjë shoqate tjetër relevante profesionale për së paku pesë (5) vjet.

Në lidhje me zyrtarët e kompanisë, kompania do të ketë Drejtorin Menaxhues (DM), Kryeshefin Financiar (KF) dhe Sekretarin. Bordi i Drejtorëve mund të zgjedhë zyrtarë të tjerë, detyrat e të cilëve do të përcaktohen në vendimet për zgjedhjen e tyre. Zyrtarët mund të zgjidhen nga radhët e aksionarëve të kompanisë dhe punëtorëve, si dhe të zgjidhen nga jashtë kompanisë. Sipas dokumenteve të korporatizimit, Bordi i Drejtorëve do të caktojë detyrat e zyrtarëve. DM është kryeshef ekzekutiv i kompanisë dhe i raportin Bordit të Drejtorëve. Aktivitetet e përditshme të kompanisë kryhen nën menaxhimin dhe mbikëqyrjen e DM në pajtim me kontratën dhe rregulloret e kompanisë dhe vendimet e Bordit të Drejtorëve. DM i dorëzon Bordit të Drejtorëve propozimin lidhur me organizimin e brendshëm të kompanisë. DM ka autoritetin për të punësuar dhe për të larguar nga puna zyrtarët dhe stafin e kompanisë, si dhe për të deleguar autoritetin e tillë në zyrtarë të tjerë dhe anëtarë të stafit.

Sipas rregulloreve të tyre, kompanitë duhet të kenë komisionet këshilluese. Kompania duhet të ketë Komisionin për Auditim, Financa dhe Sigurim. Kompania mund të ketë edhe këto komisione të tjera këshilluese: (i) Komisioni për Qeverisje Korporative dhe Zbatim dhe (ii) Komisioni për Burime Njerëzore dhe Kompensim. Komisionet Këshilluese

duhet të ofrojnë shërbime këshilluese për Bordin e Drejtorëve dhe, kur t'ju kërkohet, për Kuvendin e Përgjithshëm të Aksionarëve, si dhe kanë funksione mbikëqyrëse në lidhje me veprimet e kompanisë, në fushat e tyre përkatëse. Komisionet Këshilluese do të raportojnë gjatë secilit Kuvend të Përgjithshëm të aksionarëve mbi aktivitetet e tyre gjatë periudhës që nga mbledhja e kaluar kuvendit.

Sipas rregulloreve për korporatizim, kompania do të ketë një Bord Mbikëqyrës të përbërë nga pesë (5) anëtarë. Tre (3) anëtarë do të nominohen për emërim nga IPVQ-të, një (1) do të nominohet për emërim nga AKM dhe një (1) anëtar do të nominohet për emërim nga Bashkimi i Sindikatave të Pavarura të Kosovës.

Gjendja aktuale në lidhje me përgjegjësitë e bordit

Megjithëse dokumentet e korporatizimit specifikojnë çështjet e qeverisjes korporative dhe mandatojnë sistemin njënivelësh të bordit, në realitet, situata me NP është pak më ndryshe. Duke marrë parasysh se në disa NP (siç janë Aeroporti Ndërkombëtar i Prishtinës sh.a. dhe PTK-ja) Drejtori Menaxhues (DM) është anëtar i plotë i Bordit të Drejtorëve me të drejtë vote, ndërsa në të tjerat DM nuk është anëtar i plotë i BD (rasti me KEK sh.a.) mund të konkludojmë se nuk është implementuar një sistem uniform i bordit. Nuk është mjaft e qartë nëse sistemi i bordit në NP është sistem unitar i bordit (ku i njëjti bord, bordi i drejtorëve, kryen funksionin menaxhues dhe atë mbikëqyrës ose monitorues), apo sistem dynivelësh, ku funksionet menaxhuese dhe monitoruese kryhen nga dy borde saktësisht të ndara - Bordi Mbikëqyrës dhe Bordi Menaxhues/Ekzekutiv.

Sidoqoftë, bordet kontrollohen nga AKM-ja përmes sistemit të votimit. Drejtori Menaxhues zakonisht kalon e mban anën e AKM-së dhe për këtë arsye shumica e votave në borde i takon AKM-së/UNMIK-ut. Prandaj, përfaqësuesit e IPVQ-ve në bordet e drejtorëve kanë shumë pak ndikim mbi vendimet e marra nga bordi, sepse në secilin bord të drejtorëve të NP-ve, anëtarët e IPVQ-ve përbëjnë pakicën. Menaxhmenti i korporatës përgatit strategjinë, ndërsa bordi e aprovon atë. Bordi po ashtu është i përfshirë edhe në monitorimin e implementimit të strategjisë dhe në vlerësimin e progresit në periudha të rregullta. Bordet i mbajnë mbledhjet e tyre mujore, ku diskutojnë të arriturat në kuptim të implementimit të strategjisë. Bordet e drejtorëve, të kontrolluar nga AKM-ja/UNMIK-u, emërojnë dhe punësojnë menaxhmentin. Në lidhje me vlerësimin e punës së menaxhmentit dhe performansën e tyre, rezultatet e intervistave janë të ndryshme. Disa përgjigje sugjerojnë se puna e menaxhmentit rrallë vlerësohet nga Bordi i Drejtorëve, disa të tjera thonë se vlerësimi megjithatë bëhet.

Dokumentet e korporatizimit parashohin themelimin e bordeve mbikëqyrëse të NP-ve, të cilat kanë dy funksione: të ushtrojnë funksionin mbikëqyrës dhe të veprojnë si një ndërlidhës me IPVQ-të. Mirëpo, në praktikë, bordet mbikëqyrëse nuk funksionojnë sipas kësaj. Më e rëndësishmja është se ato nuk kanë ndonjë fuqi legale mbi Bordin e Drejtorëve. Funksioni i tyre "mbikëqyrës" është thjesht nominal dhe nuk ka ndonjë mekanizëm formal për zbatimin e vendimeve të tyre. Duke marrë parasysh këtë dhe rolin e tyre të parëndësishëm, duket që bordet mbikëqyrëse janë themeluar si një përpjekje për të pasur një kundërpeshë ndaj Bordit të Drejtorëve dhe për të qetësuar IPVQ-të. Megjithatë, sistemi është formalisht dhe në praktikë një sistem njënivelësh me Bordin e Drejtorëve si organin e vetëm vendimmarrës dhe Bordin Mbikëqyrës si një organ "këshillues" pa pushtet. Në fakt, sipas njohurive tona, bordet mbikëqyrëse ende nuk janë themeluar në ndonjë NP.

Në praktikë, NP të ndryshme kanë themeluar komisione të ndryshme (si ai për prokurim, pagesa-rroga, etikë dhe lloje të tjera) vetëm në baza ad-hoc, përjashtuar këtu komisionet për auditim, që themelohen në baza të përhershme. Në ato ndërmarrje ku ekziston një komision i caktuar, kreu i atij komisioni nuk është i pavarur, siç do të duhej të ishte.

3.6 Gjendja financiare e NP-ve

Ky seksion fokusohet në analizën e raporteve të auditorëve për vitin 2003 dhe 2004²⁹ për PTK-në dhe KEK-un. Sipas këtyre raporteve si PTK ashtu edhe KEK kanë pasur devijime nga Standardet Ndërkombëtare të Kontabilitetit në disa raste gjatë përgatitjes së raporteve të tyre financiare. Përveç elaborimit të mosrespektimit të deklaratave financiare, performansa e PTK-së dhe KEK-ut do të paraqitet edhe përmes profitabilitetit, efijencës dhe likuiditetit. Duke përdorur të dhëna nga tri vitet e fundit, do të përlllogariten treguesit financiarë, për të dhënë kështu një pasqyrë më të mirë të performansës në të kaluarën, si dhe pikat e forta aktuale të kompanive.

Bazuar në bilancin e të hyrave, profiti operativ i PTK-së ka shënuar një rritje prej 30% gjatë periudhës 2002-2004. Një trend i ngjashëm është shënuar edhe nga profiti vjetor. Megjithatë, janë disa çështje që duhet përmendur në lidhje me profitin e PTK-së. Nëse PTK do të kishte pranuar të hyrat nga telefonia mobile e parapaguar me shitjen e kartelave gërvishtëse për vitin që ka përfunduar më 31 dhjetor 2004, profiti vjetor do të rritej për 1,756,000 €.

²⁹ Përkundër tentimeve të shumta, ekipit të projektit nuk i është lejuar qasje në raportet financiare të PTK-së dhe KEK-ut, përveç publikimeve të raporteve financiare të PTK-së në vitet 2003 dhe 2004. Prandaj, analiza është kryer duke shfrytëzuar raportet përkatëse të auditorëve të pavarur.

Situata në KEK është krejtësisht e ndryshme. Humbjet operative janë rritur përafërsisht për 28% nga 2003 në 2004. Përveç kësaj, humbja vjetore ka shënuar rritje prej 0.5% nga 2003 në 2004. Ndryshimi mes humbjes operative dhe humbjes vjetore është plotësuar nga grantet dhe të ardhurat financiare neto.

Tabela 2: Profiti i PTK-së dhe KEK-ut 2002-2004

	2002 (000 €)	2003 (000 €)	2004 (000 €)
PTK			
Profiti operativ	38,844	50,747	59,036
Profiti për vitin	30,739	39,287	47,778
KEK			
Humbjet operative		93,092	118,735
Humbjet për vit	27,616	39,776	39,990

Burimi: Web-faqja e AKM-së, Raporti i Auditorëve të Pavarur, 2003 dhe 2004, PTK dhe KEK

Është me rëndësi të theksohet se humbjet e akumuluar në KEK kanë arritur vlerën prej 443,445,000 € në fund të vitit 2004. Si rezultat i kësaj, rritja në përqindje e humbjeve të akumuluar nga viti 2002 në vitin 2004 ka qenë 9.4 %.

Performansa e PTK-së mund të trajtohet përmes kalkulimit të kthimit nga shitjet (ROS) dhe kthimit nga asetet totale (ROTA). ROS tregon se ka pasur një përmirësim marginal në aftësinë e PTK për të rritur marzhën e fitimit. Për më tepër, për të konsideruar ndryshimet në asete të përdorura për krijimin e profitit, është kalkuluar qarkullimi i kapitalit. Shifrat për këtë tregues tregojnë se qarkullimi i kapitalit ka rënë nga viti në vit. Mirëpo, rritja në marzhën e profitit ka neutralizuar rënien në qarkullimin e kapitalit dhe prandaj ka rezultuar në rritje të kthimit të kapitalit të angazhuar (ROCE) nga viti 2002 në vitin 2003. Në vitin 2004, rritja e marzhës së profitit nuk ishte mjaft e madhe për të mbuluar rënien e qarkullimit të kapitalit, gjë që ka rezultuar me rënie në kthimin e kapitalit të angazhuar (shiko tabelën më poshtë), që nënkupton se më shumë asete është dashur të përdoren për të arritur margjinën e profitit.

Tabela 3: Treguesit e profitabilitet të PTK-së 2002-2004³⁰

PTK	2002	2003	2004
ROS	34.96 (%)	43.85 (%)	49.13 (%)
Qarkullimi i aseteve	0.63 (herë)	0.57 (herë)	0.49 (herë)
ROCE (ROS*Qarkullimi i aseteve)	22.31 (%)	25.01 (%)	24.51 (%)

Burimi: Web-faqja e AKM-së, Raporti i Auditorëve të Pavarur, 2003 dhe 2004, PTK

³⁰ Duke marrë parasysh që KEK-u vazhdimisht ka shënuar humbje, nuk është parë e udhës të kalkulojen këto përqindje për të.

Burimet e të ardhurave në PTK përbëhen, përveç të tjerash, nga të ardhurat nga telefonia mobile me parapagim, telefonia fikse, të ardhurat nga kabinat publike telefonike, të ardhurat nga aktivitetet postare dhe shërbimet e internetit. Edhe në këtë drejtim PTK ka shënuar rritje të vazhdueshme. Në terma relativë, rritja në këtë pikë gjatë viteve 2002-2004 ka qenë 14.7%. Të ardhurat nga telefonia mobile paraqesin burimin kryesor të të ardhurave, duke përbërë më shumë se 60 % të të ardhurave çdo vit. Pjesëmarrja e këtij komponenti të të hyrave është rritur çdo vit, nga 62% në 2002 në 68 % në 2004.

Situata në KEK është prapë problematike; të ardhurat kanë rënë vazhdimisht gjatë periudhës 2002-2004. Rënia relative gjatë viteve 2003-2004 ishte 0.6%, ndërsa rënia relative nga viti 2002³¹ në vitin 2004 ishte 16.8 %. Të hyrat nga shitja e rrymës përbëhen nga vlera e faturuar e rrymës së shpërndarë. Këtu ka tre lloje konsumatorësh: konsumatorët e lidhur në 10 kV, 35kV dhe 0.4 kV, konsumatorët industrialë të lidhur në 110kV dhe shfrytëzuesit familjarë. Pjesa më e madhe e të ardhurave vjen nga shitja e rrymës për shfrytëzuesit familjarë, e cila u rrit për 0.6% nga 2003 në 2004.

Sipas raporteve të auditorëve të pavarur për vitin 2003 dhe 2004 për PTK-në, sistemi i kontrollit të brendshëm ka pasur dobësi serioze. Kjo shkakton probleme në kuptim të verifikimit të plotësisimit të të ardhurave totale nga linja fikse për vitet në fjalë. Për më tepër, Monaco Telecom është përgjegjës për faturimin dhe mbledhjen e të ardhurave nga thirrjet e pranuar në rrjetin e VALA 900, dhe përsëri këtu nuk ka një sistem kontrollimi për faturimin dhe mbledhjen e këtyre të ardhurave. Një çështje tjetër që është me rëndësi të përmendet është marrëveshja e re³² ndërmjet PTK-së dhe Monaco Telecom International (MTI) në bazë të së cilës PTK nuk është më e obliguar të paguajë 18 % të të ardhurave totale dhe të marrë rrezikun e mbledhjes së të ardhurave nga thirrjet ndërkombëtare. Për më tepër, PTK do të ketë qasje në informacionin financiar nga MTI. Kjo marrëveshje konsiderohet se do të rrisë të hyrat për 25 milionë €.

Tabela 4: Të hyrat e PTK-së 2002-2004 (në 000 euro)

	2002	2003	2004
PTK			
Të hyrat	111,991	118,802	128,483
Të hyrat nga telefonia mobile	69,648	75,013	86,812
KEK			
Të hyrat	130,189	108,939	108,224

Burimi: Web-faqja e AKM-së, Raporti i Auditorëve të Pavarur, 2003 dhe 2004, PTK

³¹ Grantet janë paraqitur në raportet e auditorëve 2002/2003 si të hyra, për dallim nga raporti i auditorëve 2003/2004 ku grantet janë zbritur nga humbjet operative në mënyrë që të fitohen të dhënat për humbjet neto vjetore.

³² "Marrëveshja e re, €25 milionë më shumë për PTK-në", Koha Ditore, 1 gusht 2006.

Rritjet nga viti në vit janë evidente edhe në asetet totale në PTK. Brenda kësaj kategorie, rritja i është atribuar rritjes relativisht të shpejtë prej 85 % në asetet rrjedhëse gjatë viteve 2002-2004. Në anën tjetër, vlera e aseteve fikse ka shënuar një rënie të vogël nga viti në vit prej rreth 3.7 %. Për dallim nga PTK, gjatë periudhës së njëjtë 2002-2004, vlera e aseteve totale të KEK-ut ka shënuar rënie prej 5.8 % gjatë periudhës 2002-2004. Duke konsideruar komponentët e aseteve, kjo rënie është rezultat i rënies në të dyja. Në kalkulimin e amortizimit si PTK ashtu edhe KEK përdorin metodën e linjës direkte. KEK përdor këto përqindje: ndërtesat (2-5 %) pajisjet prodhuese dhe makineria (7-10 %), mjetet motorike dhe pajisjet e zyrës (15 %), kompjuterët (20%). Tregtia dhe të hyrat tjera, të cilat paraqesin pjesën më të madhe të aseteve aktuale, janë të njohura dhe të paraqitura në fatura origjinale. PTK, në anën tjetër, në vitin 2003 ka llogaritur amortizimin sipas shifrave të vjetra historike të fryra, duke mos e konsideruar rivlerësimin e aseteve dhe prandaj duke u larguar kështu nga Standardet Ndërkombëtare të Kontabilitetit.

Tabela 5: Asetet e PTK dhe KEK 2003-2004

	2002 (000 €)	2003 (000 €)	2004 (000 €)
PTK			
Asetet totale	175,510	207,779	257,515
Asetet fikse	75,445	74,337	72,628
Asetet aktuale	100,065	133,442	184,887
KEK			
Asetet totale	427,071	421,673	402,341
Asetet fikse	374,479	363,721	351,737
Asetet aktuale		57,952	50,604

Burimi: Web-faqja e AKM-së, Raporti i Auditorëve të Pavarur, 2003 dhe 2004, PTK

Grantet e pranuar nga KEK-u kanë shënuar rritje të vazhdueshme në periudhën 2002-2004 dhe kanë arritur shumë prej 24,460,000 € në vitin 2002, ndërsa në vitin 2003 ato kanë qenë 53,238,000 €. Rritja nga 2003 në 2004 jep një rritje prej 47.7 %, ndërsa rritja relative gjatë periudhës 2002-2004 është 221 %. Shumica e granteve janë përdorur për importim të rrymës, për riparime dhe mirëmbajtje. Shënimet në deklaratat financiare tregojnë se totali i blerjes së rrymës është ngritur nga 17,932,000 € në vitin 2003, në 26,006,000 € në vitin 2004. KEK-u nuk ka lidhur asnjë transaksion mbrojtës për të mbuluar ekspozimin ndaj lëvizjes së çmimeve të lidhura me blerjen e energjisë.

Nga raportet e auditorëve të PTK-së dhe KEK-ut mund të konkludojmë se të dy kompanitë kanë devijuar nga Standardet Ndërkombëtare të Kontabilitetit. Një analizë më e detajuar e këtyre raporteve tregon se PTK vazhdimisht ka qenë profitabile, derisa KEK është gjetur në humbje enorme gjatë periudhës raportuese. Të dy zërat e profitit të PTK paraqesin argumente për situatën e mirë financiare dhe për një trend

pozitiv në këtë drejtim. Një trend pozitiv është regjistruar edhe nga zërat e të hyrave. Analiza e treguesve financiarë të PTK, po ashtu, konfirmon profitabilitetin e kompanisë. Situata financiare në KEK, në anën tjetër, është tjetër. KEK-u vazhdimisht ka shënuar humbje. Për më tepër, ndryshimi ndërmjet humbjes operative dhe humbjes vjetore është plotësuar nga grantet dhe të hyrat financiare neto. Të hyrat, po ashtu, kanë shënuar rënie gjatë periudhës raportuese. Duke marrë parasysh performansën e dobët të KEK-ut në kuptimin e profitabilitetit, nuk është realizuar analiza e treguesve financiarë për të. Megjithatë, dallimi në performansë mes këtyre dy kompanive kryesisht është rezultat i lehtësisë relative të PTK për të mbledhur të hyrat për shërbimet e saj. Duke marrë parasysh pikat e dobëta në sistemin e saj të qeverisjes korporative, është e mundur që të përmirësojë performansën edhe më tej.

4. SATISFAKSIONI I KONSUMATORËVE ME SHËRBIMET PUBLIKE

Për të fituar një pasqyrë të qartë se si e perceptojnë konsumatorët kualitetin e shërbimeve publike, është bërë një analizë e perceptimeve të konsumatorëve për shërbimet publike, duke shfrytëzuar të dhënat nga Mozaiku i Kosovës. Ky është një raport, i cili publikohet nga UNDP-ja dhe është i bazuar në një anketë me 6,000 respondentë nga e gjithë Kosova. Po ashtu, analiza është bazuar edhe në Raportet e Paralajmërimit të Hershëm #10, #12 dhe #13 të publikuara nga UNDP-ja në bashkëpunim me USAID-in. Tabela në vazhdim paraqet nivelin e satisfaksionit të konsumatorëve me NP të ndryshme.

Tabela 6. Nivelin e satisfaksionit me shërbimet publike (% e respondentëve)

	RTK	PTK	KEK	Furnizimi me ujë	Higjiena publike	Infrastruktura e rrugëve lokale
Shumë i pakënaqur	19.8	13.9	44.5	11.8	20.2	26.4
I pakënaqur	21.6	30.8	32.7	20.4	37	40.6
I kënaqur	49.3	50.1	19.4	55.1	47.3	29.6
Shumë i kënaqur	9.3	5.2	3.4	12.7	3.7	3.4

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Ka lëvizje në nivelin e satisfaksionit me shërbime të ndryshme publike. Tabela 6 tregon se furnizimit me rrymë (KEK-ut) i është dhënë vlerësimi më i ulët sa i përket satisfaksionit me shërbimet publike, përderisa furnizimi me ujë ka treguar nivelin më të lartë të satisfaksionit. Prandaj, furnizimi me energji elektrike konsiderohet një nga performuesit më të dobët në kuadër të shërbimeve publike. Krahasuar me KEK-un, del se PTK-ja kënaq më mirë nevojat e konsumatorëve. Sidoqoftë, nëse merren së bashku përqindjet e respondentëve që janë "shumë të pakënaqur" dhe "të pakënaqur", PTK rangohet e pesta në kuadër të shërbimeve të ndryshme publike. Rrjedhimisht, sipas perceptimeve të konsumatorëve, PTK-ja është një performues mesatar.

Pasqyra e përgjithshme e satisfaksionit me KEK-un dhe PTK-në rikonfirmohet me rezultatet e Mozaikut të Kosovës 2006. Sipas indeksit të satisfaksionit me shërbimet publike (Mozaiku i Kosovës 2006) KEK-u ka marrë vlerësimin më të ulët, duke u bërë performuesi më i dobët. PTK-ja prapë ka arritur që të kënaqë një pjesë të madhe të konsumatorëve. Edhe pse të dyja shërbimet kanë shënuar përmirësime

gjatë periudhës 2003-2006, ku PTK-ja merr vlerësim më të lartë pozitiv, KEK-u ka arritur vetëm të zvogëlojë vlerësimin negativ, por jo edhe të kalojë kufirin në nivelin pozitiv të satisfaksionit. Kjo është paraqitur në tabelën 7.

Tabela 7. Indeksi i satisfaksionit me shërbimet publike

	2003	2006
Spitalet	33	16
Shëndeti publik	30	21
Menaxhimi i shkollave fillore	37	27
Mbledhja e mbeturinave	-7	-2
Qëndrueshmëria e furnizimit me ujë	10	16
Kanalizimet dhe higjiena publike	-15	0
Mirëmbajtja e rrugëve lokale	-29	-20
Mirëmbajtja e rrugëve ndërkomunale dhe magjistraleve	6	-7
KEK	-65	-3
PTK	15	24
Planifikimi urban dhe rural dhe shfrytëzimi i tokës	-3	-4
Shërbimet sociale	-15	-23
Pensionet	-31	-36
Procedurat për pagesën e tatimeve	-13	-1

Burimi: Kosova Mosaik 2006

Pasi që ky raport huluntues fokusohet në KEK dhe PTK, do të bëhet një analizë e ndarë më e thelluar mbi performansën e këtyre dy NP-ve, në mënyrë që të fitohet trendi për nivelin e satisfaksionit.

Tabela 8. Niveli i satisfaksionit me performansën e PTK-së (përqindja e respondentëve)

	Q2	Q3	Q4
Shumë i pakënaqur	15.4	15.7	13.9
I pakënaqur	32.80	37	30.8
I kënaqur	46.90	44.6	50.1
Shumë i kënaqur	4.90	2.7	5.2

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Sa i përket PTK-së, shumica e respondentëve e shohin performansën e saj si të kënaqshme. Por, një pjesë e madhe e respondentëve janë të pakënaqur, përderisa një përqindje e konsideruar janë "shumë të pakënaqur". Trendi në nivelin e satisfaksionit ka shënuar një ndryshim pozitiv nga kuartali i tretë në atë të katërt, ku pjesa e konsumatorëve "të pakënaqur" dhe "shumë të pakënaqur" është zvogëluar, duke kontribuar kështu në rritjen e atyre që performansën e PTK-së e shohin si "të kënaqshme" dhe "shumë të kënaqshme".

Tabela 9. Sa jeni të kënaqur me performansën e KEK-ut (përqindja e respondentëve)

	Q2	Q3	Q4
Shumë i pakënaqur	24.1	39.6	44.5
I pakënaqur	37.2	40	32.7
I kënaqur	37.4	18.7	19.4
Shumë i kënaqur	1.3	1.7	3.4

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Tabela më lart tregon se shumica e konsumatorëve kanë deklaruar se janë "shumë të pakënaqur" ose "të pakënaqur" me shërbimet e furnizimit me rrymë. Sidoqoftë, nga kuartali në kuartal ka lëvizje në nivelin e satisfaksionit. Pjesa e konsumatorëve "shumë të pakënaqur" rritet vazhdimisht, përderisa pjesa e atyre "të pakënaqur" rritet nga kuartali i dytë në të tretin dhe pastaj zvogëlohet nga kuartali i tretë në të katërtin. Për më tepër, zvogëlimi i madh i numrit të konsumatorëve "të kënaqur" nga kuartali i dytë në të tretin, dhe rritja e lehtë në numrin e konsumatorëve që e konsiderojnë furnizimin me rrymë elektrike si shumë të kënaqshëm, del i çuditshëm. Nëse analizohen këto ndryshime më hollësisht, atëherë mund të konkludohet se vlerësimet më të mira ndodhin për shkak të përmirësimit të situatës së furnizimit me energji elektrike gjatë kuartalit të katërt. Për të gjetur arsyet e këtyre ndryshimeve, duhet analizuar opinionet e konsumatorëve për planin ABC të furnizimit me rrymë.

Tabela 10. A është regjimi ABC i drejtë? (% e respondentëve)

	Q4
I drejtë dhe përmirëson nivelin e inkasimit	19.6
I padrejtë dhe e përkeqëson nivelin e inkasimit	20.8
Duhet kërkuar zgjidhje të tjera	35.7
Nuk kam mendim të caktuar	16
Pa përgjigje	7.9

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Vitin e kaluar, KEK-u filloi implementimin e regjimit ABC, që do të thotë se konsumatorët në kategorinë A kanë rrymë 24 orë, ata në kategorinë B kanë pesë orë rrymë dhe një orë janë pa të, kurse kategoria C ka 4 orë rrymë dhe dy orë pa rrymë. Se sa është ky regjim i drejtë dhe i përshtatshëm për pagesë të rrymës, mund të kuptohet më mirë përmes përgjigjeve të konsumatorëve. Në këtë rrafsh, ka lëvizje në arsyet pse nuk paguhet fatura e rrymës. Më shumë se 50% e respondentëve e konsiderojnë regjimin si të padrejtë dhe se duhet gjetur zgjidhje të tjera, përderisa rreth 20% e konsumatorëve e konsiderojnë këtë regjim të drejtë, kurse 15% prej tyre ende nuk kanë krijuar ndonjë mendim për këtë çështje. Duke marrë parasysh përqindjet e tyre, dy grupet e fundit të respondentëve neutralizojnë njëra tjetrën. Si përfundim, nuk mund të jepet ndonjë përgjigje e qartë mbi atë se sa i drejtë është ky regjim.

Tabela 11. Arsyet për mospagesë të rrymës (përqindja e respondentëve)

	Q3	Q4
Mungesa e frikës nga dënimet	4.4	4
Pakënaqësia me shërbimet e KEK-ut	18.3	15.6
Pamundësia financiare për të bërë pagesën	67.3	75.6
Pse të paguhet kur është "pa pagesë"	1.8	2.7
Tjetër	1.6	2.1

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Si rezultat i performansës së dobët të KEK-ut, një numër i konsiderueshëm i konsumatorëve ka vendosur të mos e paguajë faturën e rrymës. Sidoqoftë, sipas hulumtimeve të opinionit, kjo është arsyeja e dytë, pas pamundësisë financiare për të paguar, si arsye kryesore për mospagesë të faturës së energjisë elektrike.

Shoqëritë në tranzicion, në përgjithësi, përballen me korrupsion. As Kosova nuk bën përjashtim në këtë rast. Korrupsioni është analizuar në Raportet e Paralajmërimit të Hershëm, ku jepen opinionet e konsumatorëve për praninë dhe shkallën e pranisë së korrupsionit në shërbime të ndryshme publike.

Tabela 12. A ka korrupsion dhe në çfarë shkalle është i përhapur në PTK (përqindja e respondentëve)

	Q2	Q3	Q4
Nuk është prezent	15.5	9.5	9.6
Prezent në një shkallë të ulët	18.4	22.3	21.8
Prezent në shkallë të mesme	27.4	31.6	31.5
Prezent në shkallë të lartë	38.8	36.6	37.2

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Shumica e konsumatorëve, rreth 85% prej tyre, ndajnë mendimin se ka korrupsion në PTK, ku 40% prej tyre janë të bindur se korrupsioni është i pranishëm në shkallë të madhe. Për më tepër, numri i konsumatorëve që mendojnë se korrupsioni në PTK është i përhapur në shkallë të madhe është rritur gjatë kuartalit të katërt, përderisa në të njëjtën kohë numri i atyre që ndajnë mendimin se korrupsioni nuk është i pranishëm ka rënë në të njëjtin kuartal.

Tabela 13. A ka korrupsion dhe në çfarë shkalle është i përhapur në KEK (përqindja e respondentëve)

	Q2	Q3	Q4
Nuk është prezent	8.4	4.6	4.5
Prezent në një shkallë të ulët	15	12	10.4
Prezent në shkallë të mesme	26.1	27.2	24.5
Prezent në shkallë të lartë	50.5	56.3	60.6

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Edhe pse konsumatorët kanë deklaruar se korrupsioni është i pranishëm në KEK dhe PTK, situata në KEK duket të jetë më e keqe krahasuar me atë në PTK. Në rastin e KEK-ut, numri i konsumatorëve që janë të mendimit se korrupsioni është i pranishëm në KEK përbën 95% të respondentëve. Dallimi midis PTK-së dhe KEK-ut është i theksuar edhe sa i përket numrit të konsumatorëve që deklarojnë se korrupsioni është prezent në shkallë të madhe. Ky grup në rastin e KEK është më i madh dhe përbën 60% të respondentëve. Po ashtu, pjesëmarrja e këtij grupi në numrin e përgjithshëm të respondentëve është rritur vazhdimisht gjatë vitit 2005.

Tabela 14. Në çfarë burimesh bazohen mendimet e juaja për korrupsionin (% e respondentëve)

	Q4
Përvojë personale	14.9
Biseda me shokë dhe familjarë	35
Informata nga media	48.7
Tjetër	1.4

Burimi: EWR #10, EWR #11, EWR #12

Burimet kryesore të informatave mbi korrupsionin janë informatat nga mediat si dhe bisedat me familjarë ose shokë. Po ashtu, për qindja e respondentëve të deklaruar se mendimet e tyre i kanë krijuar në bazë të përvojave personale është relativisht e lartë, rreth 14%.

Në përgjithësi, konsumatorët e perceptojnë cilësinë e shërbimeve publike si shumë të dobët. Në krahasim me PTK-në, niveli i dissatisfaksionit me performansën e KEK-ut është më i lartë. Megjithatë, "Kosova Mosaik 2006" raporton një trend pozitiv të satisfaksionit të konsumatorëve me shërbime publike, edhe për PTK edhe për KEK-un, në vitin 2006 krahasuar me vitin 2003. Regjimi ABC, i implementuar nga KEK me qëllim të nxitjes së konsumatorëve për të paguar faturat e tyre të rrymës, është konsideruar si jo i drejtë. Konsumatorët preferojnë që KEK-u të shqyrtojë mënyra të reja për nxitjen e konsumatorëve për të paguar faturat e rrymës. Për më tepër, shumica e konsumatorëve mendojnë se korrupsioni është një problem edhe për PTK-në edhe për KEK-un. Për qindja e respondentëve është më e lartë në rastin e KEK-ut.

LITERATURA

- Baker, G., M. Jensen and K. Murphy (1988), Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, *Journal of Finance*, 43: 593-616.
- Barca, F. and M. Brecht (2001), *The Control of Corporate Europe*, Oxford: Oxford University Press.
- Bebchuk, L.A., J.M. Fried and D.I. Walker (2002), Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation, *The University of Chicago Law Review*, 69:751–846.
- Bebchuk, L. A. and J. Fried (2004), *Pay without Performanse: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Cambridge, Mass.:Harvard University Press.
- Berglof, E. and A. Pajuste (2003), Emerging Owners, Eclipsing Markets?, in Cornelius, P.K. and B. Kogut, eds, *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*, Oxford: Oxford University Press.
- Becht, M., P. Bolton and A. Roell (2005), Corporate Governance and Control, European Corporate Governance Institute, Finance Working Papers No. 02/2002, updated August 2005.
- Cadbury, A. (1995), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance – Compliance with the Code of Best Practice*, London: GEE.
- Cadbury, A. (2002), *Corporate Governance and Chairmanship, A Personal View*, Oxford: Oxford University Press.
- Elmazi, Salvador (2003), Systems of Corporate Governance in the United Kingdom and Germany and Lessons for Kosova, Master Dissertation, *Staffordshire University Business School*, UK.
- European Association of Securities Dealers (2000), Corporate Governance Principles & Recommendations (May)
- European Shareholders Group (Euroshareholders) (2000), Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000 (February).
- Fama, E. and M. Jensen (1983), Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26:327-49.
- Grosfeld, I. and I. Hashi (2003), Mass Privatisation and Endogenous Ownership Structure, William Davidson Institute Working Paper No.
- Hashi, I. (2003), The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected Transition Economies, *Studies and Analyses*, No. 264, Center for Social and Economic Research (CASE Foundation), Warsaw (December).

- International Corporate Governance Network (1998), *Statement on Global Corporate Governance Principles*, July [www.icgn.org].
- Jensen, M. (1986), Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers, *American Economic Review*, Papers and Proceedings, 76 (May):323-29.
- Jensen, M. and W. Meckling (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Capital Structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 305-60.
- Jensen, M. and K. Murphy (1990), Performanse Pay and Top Management Incentives, *Journal of Political Economy*, 98 (August):225-64.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer and R. W. Vishny (1997), Legal Determinants of External Finance, *Journal of Finance*, LII (3), pp. 1131-1150.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer (1998), Law and Finance, *Journal of Political Economy*, 106 (6), pp.113-1155.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes and A. Shleifer (1999), Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*, 54(2), April, pp. .
- OECD (1999), *Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD.
- OECD (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*, Paris: OECD (January).
- OECD (2003), *White Paper on Corporate Governance in South East Europe*, Paris: OECD (July)
- OECD (2005), *Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, Paris: OECD (April).
- Riinvest (2002), *Privatisation of SOEs and Reform of Utilities in Kosova, Research Report and International Conference*
- Shleifer, A. and R.W. Vishney (1988), Large Shareholders and Corporate Control, *Journal of Political Economy*, 94 (May):461-88.
- Weil, Gotshal and Manges (2002), *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, a study conducted on behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General (January).
- Transparency International (2003), *Business Principles for Countering Bribery*, An initiative of Transparency International and Social Accountability International (June).

Katalogimi në botim – (CIP)
Biblioteka Kombëtare dhe Universitare e Kosovës

336

Përmirësimi I Kornizës së Qeverisjes Korporative dhe
Transparencës në Ndërmarrjet Publike në Kosovë / Ekipi i
projektit Isa Mustafa, Mrika Kotorri, Saxhide Mustafa. –
Prishtinë : Instituti Riinvest, 2006 (Prishtinë : "Twins")
64 f. ; 26 cm.

Parathënie : f.5 – Literatura : f. 63-64

ISBN-13: 978-9951-430-29-6

ISBN-10: 9951-430-29-5