



**Republika e Kosovës**

**Republika Kosova - Republic of Kosovo**

*Qeveria - Vlada - Government*

---

***Ministria e Zhvillimit Ekonomik***

***Ministarstvo Ekonomskog Razvoj – Ministry of Economic  
Development***

*Procena efikasnosti rada upravnih odbora  
centralnih JP za 2010. godinu*

---

*Novembar, 2011*

## Sadržaj

Uvod.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Svrha procene .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Osnov za procenu .....	4
Izvori informacija .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Metodologija procene .....	5
Rezime procene učinka JP i efikasnosti UO.....	5
Grupa upravnih odbora koji su u celosti ispunili fiducijarne obaveze prema akcionaru: .....	6
A.    KOSTT .....	6
B.    HS Ibar Lepenac.....	6
C.    RVP Priština .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
D.    Kosovska energetska korporacija .....	8
Grupa upravnih odbora sa polovičnim dostignućima i delimičnim ispunjenjem fiducijarnih obaveza ..	9
A.    Kosovske železnice .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B.    Međunarodni aerodrom u Prištini “Adem Jashari” .....	9
C.    RVP Hidromorava - Gnjilane.....	10
D.    RVP Južni hidroregion - Prizren .....	11
E.    PN Radonjić-Dukađin - Đakovica.....	11
F.    Pošta i Telekomunikacije Kosova - PTK .....	12
Grupa upravnih odbora koji nisu ispunili fiducijarne obaveze prema akcionaru.....	13
A.    RVP Hidrodrini - Peć .....	13
B.    RVP Mitrovica - Mitrovica.....	14
C.    RVP Radonjić - Đakovica .....	15
D.    PN Beli Drim - Peć.....	15
E.    Preduzeće za upravljanje deponijama otpada na Kosovu – PUDOK .....	16

## Spisak skraćenica

MER	Ministarstvo ekonomskog razvoja
NJPNP	Jedinica za politike i nadzor javnih preduzeća
KU	Korporativno upravljanje
JP	Javno preduzeće
KOSTT	Operator sistema, prenosa i tržišta
HS	Hidrosistem
RVP	Regionalno vodovodno preduzeće
PTK	Pošta i Telekomunikacije Kosova
KEK	Kosovska energetska korporacija
PUDOK	Preduzeće za upravljanje deponijama otpada na Kosovu
MAP	Međunarodni aerodrom u Prištini
UO	Upravni odbor
OR	Odbor za reviziju
PP	Plan poslovanja
ZJP	Zakon o javnim preduzećima
KGR	Kancelarija generalnog revizora
MWh	Megavat-čas (jedinica za električnu energiju)
KM	Kancelarija ministra
IN	Izvršni načelnik
PN	Preduzeće za navodnjavanje
KŽ	Kosovske železnice

## Uvod

Usvajanjem Zakona o javnim preduzećima br. 03/L-087 u junu 2008. godine, ovlašćenja u vezi sa odgovornostima i vlasništvom nad javnim preduzećima prešla su u celosti sa međunarodnih institucija na institucije Republike Kosovo.

Na Kosovu funkcioniše ukupno 31 javnih preduzeća, od kojih su njih 15 centralna javna preduzeća sa akcionarom Vladom Kosova u ime naroda Kosova, a ostalih 16 su lokalna javna preduzeća sa akcionarima kosovskim opštinama, gde svu odgovornost za njihov nadzor i funkcionisanje snose relevantne opštine.

Zakon o javnim preduzećima, tačnije član 37, omogućio je i osnivanje Jedinice za politike i nadzor javnih preduzeća – JPNJP, tako da ova Jedinica funkcioniše u sklopu MER-a i ustanovljena je u cilju podrške odgovornom ministru i Vladi u vršenju odgovornosti za javna preduzeća, čiji akcionar je Vlada.

JPNJP će, takođe, za nadležnog ministra pripremati analize, procedure i preporuke koje se prosleđuju Vladi u vezi sa pitanjima centralnih javnih preduzeća. JPNJP će pripremati i predloge procedura za nadzor i praćenje centralnih javnih preduzeća.

U članu 17. Zakona o javnim preduzećima utvrđeno je da će akcionari u svakom javnom preduzeću vršiti stalan i strog nadzor delatnosti Upravnog odbora, ali član 7. tačka 6 propisuje da se ovaj nadzor neće vršiti na način koji ometa ili nastoji da ometa nezavisnost Upravnog odbora ili Odbora za reviziju.

## Svrha procene

Zakon o javnim preduzećima br. 03/L-087, u članu 28. tačka 3, obavezuje JPNJP da na godišnjem nivou procenjuje efikasnost rada upravnih odbora svih centralnih javnih preduzeća, a nakon finalizacije izveštaj se objavljuje na veb sajtu JPNJP.

S obzirom da je oblast korporativnog upravljanja nova oblast na Kosovu, kao i da iskustva u vezi sa njim nisu dovoljna, Zakon je omogućio angažovanje spoljnih konsultanata. Iz tog razloga, JPNJP je uz finansijsku pomoć Švajcarske kancelarije podržana od strane spoljnog konsultanta u cilju da okonča proces procene efikasnosti rada odbora.

JPNJP je bila zainteresovana da utvrdi napredak javnih preduzeća (JP) u sektorima energetike, telekomunikacija, transporta, vodosnabdevanja i otpada u urbanim sredinama tokom 2010. godine u sprovođenju zakonskih poboljšanja utvrđenih Zakonom o JP u vezi sa korporativnim upravljanjem (KU).

JPNJP je prilikom procene takođe uspeła da utvrdi efikasnost rada upravnih odbora koja je imala direktan uticaj na napredak koji su ostvarila javna preduzeća a u skladu sa politikama i strategijama sprovedenim u cilju poboljšanja učinka KU, uzimajući u obzir evropske norme i standarde.

## Osnov za procenu

Osnovni elementi za obavljanje procene rada upravnih odbora javnih preduzeća bile su sledeće aktivnosti:

- Razmatranje trenutnih aktivnosti JP;
- Razmatranje pokazatelja operativne efikasnosti upotrebljene od strane rukovodstva JP, u poređenju sa pokazateljima poslovnog plana (PP) odobrenog od strane UO;
- Razmatranje efikasnosti rada UO, sposobnosti za donošenje odluka u interesu preduzeća i uz poštovanje zakonskog i regulatornog okvira;
- Razmatranje i procena učinka odbora i odbora za reviziju (OR) u pogledu njihove odgovornosti za praćenje sprovođenja poslovnih planova koje su odobrili, poštovanja zakonitosti i stvaranja sistema interne kontrole koji optimizuje što efikasnije korišćenje resursa i omogućava njihovo očuvanje, kao i transparentnost i ekonomsku opravdanost (u najboljem interesu za akcionara) u donošenju odluka;
- Razmatranje sprovođenja najboljih praksi KU, pozivajući se na Kodeks etike i korporativnog upravljanja u JP, uz naglašavanje obaveze izveštavanja u skladu sa zahtevima akcionara.

## Izvori informacija

- Dokumenti koji su neophodni za sprovođenje obaveza koje proizilaze iz Zakona o JP, a posebno zahteva iz članova 29, 30, 31, 35, 36 i komunikacije sa akcionarom;
- Godišnji izveštaj relevantnog JP;
- Izveštaji regulatornih kancelarija;
- Izveštaji spoljne revizije ili Kancelarije generalnog revizora;
- Dokumenti koji nastanu tokom funkcionisanja korporativnog upravljanja, kao što su zapisnici sa sednica odbora ili odbora za reviziju, odluke odbora i drugi relevantni dokumenti.

## Metodologija procene

Razmatranje dokumentacije će odrediti nivo poštovanja ZJP-a, a posebno članova 29, 30, 31, 35 i 36, drugih podzakonskih akata, kao što su modeli koje izdaje akcionar i predlozi procedura i spisa akcionara. Ono će, takođe, obelodaniti efikasnost upravljanja i rukovođenja JP u odnosu na pokazatelje poslovnog plana odobrenog od strane UO.

Svrha analize jeste identifikacija sposobnosti i korektnosti UO u obavljanju svojih zadataka i isticanje, osim jakih tačaka, i svih nedostataka, nedoslednosti, nerealizacije željenog nivoa kvaliteta, argumenata i prezentacije, koherentnosti, usaglašenosti i efikasnosti sistema upravljanja i nadzora, kao i svake vrste nadglasavanja, vakuma ili sukoba nadležnosti ili odgovornosti.

## Rezime procene učinka JP i efikasnosti odbora direktora

Nakon prikupljanja, obrade i analize podataka o operativnom i finansijskom učinku i korporativnom upravljanju u JP, zasnovano na radu JPNJP i uz podršku spoljnog konsultanta, u daljem tekstu iznosimo rezime efikasnosti učinka upravnih odbora:

**Grupa upravnih odbora koji su u celosti ispunili fiducijarne obaveze prema akcionaru:**

**A. Operator sistema, prenosa i tržišta - KOSTT**

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Ramadan Pacarada	24.12.2008	23.12.2011
Faton Deda	24.12.2008	23.12.2011
Lutfi Maxhuni	24.12.2007	23.12.2011
Nazim Mikullovc	24.12.2008	23.12.2011
Fatos Ukaj	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni u poređenju sa ciljevima iz plana poslovanja, i to: prekidi u prenosu u min/godišnje manji su od očekivanja u ciljevima PP, ali i u odnosu na prethodnu godinu. Gubici u prenosu energije smanjeni su za 30% u odnosu na prethodnu godinu, odnosno manji su za 55% od ciljeva u PP.

**Finansijski učinak** i finansijski pokazatelji takođe su pozitivni u odnosu na ciljeve iz PP i prethodnu godinu, i to: ukupni prihodi u 2010. godini su za 7% veći nego u prethodnoj godini ili 19% veći od ciljeva iz PP, tako da iz ovog povećanja učinka proizilazi prihod od oko 3,5 miliona evra.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje zakonskih regulativa predstavljaju jednu od najvećih prednosti u radu odbora, poštujući zahteve iz implementacije Zakona o JP i Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, uključujući i redovno izveštavanje akcionaru i redovnu komunikaciju sa JPNJP.

**B. HS Ibar Lepenac**

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Nazmi Zenelaj	24.12.2008	23.12.2011
Ilmi Ahmeti	24.12.2008	23.12.2011
Faton Gyshinca	24.12.2008	23.12.2011
Murat Meha	24.12.2008	23.12.2011
Bajram Mustafa	24.12.2008	23.12.2011
Gjelosh Vataj	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja pozitivni su u odnosu na ciljeve iz poslovnog plana, i to: snabdevanje vodom u m<sup>3</sup> je za 41% veće nego prethodne godine i 5%

veće od ciljeva iz PP, generisana energija u MWh u 2010. godini bila je 24% veća nego u 2009. godini i 24% veća od ciljeva koji su predviđeni PP.

**Finansijski učinak** i finansijski pokazatelji, takođe su pozitivni u odnosu na ciljeve iz PP i prethodnu godinu: ukupan prihod je za 24% veći nego u prethodnoj godini ili 15% veći od ciljeva iz PP, gde je operativni profit u evrima (bez odbitka troškova amortizacije) bio 35% veći nego u prethodnoj godini ili 49% veći od cilja iz PP.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje zakonskih regulativa predstavljaju jednu od najvećih prednosti u radu odbora, poštujući zahteve iz implementacije Zakona o JP i Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, uključujući i redovno izveštavanje akcionaru i redovnu komunikaciju sa JPNJP.

### C. RVP Priština

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Ejup Elshani	24.12.2008	23.12.2011
Bajram Jashari	24.12.2008	23.12.2011
Adem Duriqi	24.12.2008	23.12.2011
Kujtim Xhelili	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni u poređenju sa ciljevima iz poslovnog plana, i to: proizvodnja vode u m<sup>3</sup> veća je za 1% od proizvodnje u prethodnoj godini i veća je 3% od cilja postavljenog u PP, procenat naplate računa za vodu bio je za 4% veći nego u 2009. godini i 2% veći od cilja postavljenog u PP, takođe, došlo je do povećanja broja potrošača za 5.600 u odnosu na prethodnu godinu, a cilj iz PP premašen je za 3.900 potrošača.

**Finansijski učinak** i finansijski pokazatelji, takođe su pozitivni u odnosu na ciljeve iz PP i prethodnu godinu, i to: rast prihoda od 13% u odnosu na prethodnu godinu i smanjenje finansijskog gubitka iz prethodne godine za 15% ili za 354 hiljada evra.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje zakonskih regulativa predstavljaju jednu od najvećih prednosti u radu odbora, poštujući zahteve iz implementacije Zakona o JP i Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, uključujući i redovno izveštavanje akcionaru i redovnu komunikaciju sa JPNJP.

#### D. Kosovska energetska korporacija - KEK

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Fadil Çitaku	24.12.2008	23.12.2011
Izet Ibrahim	24.12.2008	23.12.2011
Ismail Jonuzi	24.12.2008	23.12.2011
Flamur Keça	24.12.2008	23.12.2011
Agim Nika	24.12.2008	23.12.2011
Mujë Rugova	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja za nekoliko pokazatelja su pozitivni u poređenju sa ciljevima iz poslovnog plana, i to: ukupna proizvodnja energije u MWh bila je za 4% veća nego u prethodnoj godini ili 2% veća od ciljeva iz PP. Proizvodnja uglja bila je 1,5% veća nego u prethodnoj godini, odnosno 119 hiljada tona više. Naplata računa za električnu energiju bila je za 8% veća nego u 2009. godini, odnosno povećana je sa 80 na 88%, dok su tehnički gubici smanjeni za 1,22%. Međutim, u principu u KEK-u su operativni pokazatelji značajno poboljšani u odnosu na 2009. godinu, ali i dalje ostaje izazov postizanja budžeta u stavkama komercijalnih gubitaka.

**Finansijski učinak** i finansijski pokazatelji takođe su bili pozitivni u odnosu na ciljeve iz PP i prethodnu godinu, i to: rast prihoda za 10% u odnosu na prethodnu godinu, premašivanje ciljeva iz PP za 3%, kao i povećanje finansijske dobiti, prema izveštaju KGR, sa 5 miliona u 2009. godini na 14 miliona u 2010. godini.

**Što se tiče pitanja korporativnog upravljanja**, rukovodioci KEK-a su uglavnom ispunili svoje zakonske obaveze i to je bila jedna od najvećih prednosti u radu odbora, poštujući zahteve iz implementacije Zakona o JP i Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, uključujući i redovno izveštavanje akcionaru i redovnu komunikaciju sa JPNJP. Jedna od najvažnijih stvari koju je uradio ovaj UO jeste veoma pozitivna uloga koju je odigrao jedan stručni tim Odbora za reviziju, koji je u saradnji sa internim revizorom veoma dobro funkcionisao u identifikovanju i praćenju problema sistema interne kontrole, izveštavanja, poštovanja regulatornog okvira i povećanja institucije odgovornosti.



## Grupa upravnih odbora sa polovičnim dostignućima i delimičnim ispunjenjem fiducijarnih dužnosti prema akcionaru

### A. Kosovske železnice – KŽ

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Sejdi Hoxha	24.12.2008	23.12.2011
Halil Kikaj	24.12.2008	23.12.2011
Fadil Krasniqi	24.12.2008	23.12.2011
Halim Peci	24.12.2008	23.12.2011
Agron Thaqi	24.12.2008	23.12.2011
Hysen Fazliu	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni, i to: povećanje broja putnika za 0,3% u odnosu na 2009. godinu, što je za 1% manje od ciljeva iz poslovnog plana, povećanje teretnog transporta železnicom za 20% u odnosu na prethodnu godinu i premašivanje ciljeva iz poslovnog plana za 27%.

**Finansijski učinak** i finansijski pokazatelji su promenljivi u odnosu na ciljeve iz PP i prethodnu godinu, i to: ukupan rast prihoda za 2,7% u poređenju sa 2009. godinom, ali i u ovom preduzeću ostvarivanje ciljeva iz poslovnog plana i dalje ostaje izazov. Troškovi su za 14% veći nego u 2009. godini, ali je došlo do značajnog smanjenja finansijskih gubitaka u iznosu od 290 hiljada evra u odnosu na 2009. godinu. Neto finansijski gubitak za 2010. godinu je u ovom preduzeću iznosio 65 hiljada evra.

**U pogledu korporativnog upravljanja** i poštovanja zakonskih regulativa, odbor je bio na potrebnom nivou. Odbor je timskim radom i profesionalnim angažovanjem identifikovao probleme, uzimajući u obzir pozitivan trend operativnog učinka i dinamiku razvojnih projekata, kao i poštovanje odredbi koje proizilaze iz ZJP u ispunjavanju fiducijarnih dužnosti akcionara, tako da bi ga trebalo podsticati u jačanju njegove funkcionalnosti.

### B. Međunarodni aerodrom u Prištini – MAP “Adem Jashari”

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Bekim Jashari	24.12.2008	23.12.2011
Naser Canolli	24.12.2008	23.12.2011
Besnik Krasniqi	24.12.2008	23.12.2011
Fejzullah Krasniqi	24.12.2008	23.12.2011
Hanefi Muharremi	24.12.2008	23.12.2011
Bislim Zogaj	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja za 2010. godinu su pozitivni, i to: broj putnika koji prolaze kroz MAP veći je za 6% u odnosu na 2009. godinu a premašio je i ciljeve iz poslovnog plana za 6%, takođe zabeleženo je povećanje broja avionskih sletanja za 9% u odnosu na 2009. godinu, odnosno premašivanje ciljeva iz poslovnog plana za 9%.

**Finansijski učinak** u ovom preduzeću zaključen je sa finansijskom dobiti od 6,1 miliona evra, ali je ovo bila relativno manja dobit nego u prethodnoj godini. MAP nije realizovao cilj iz poslovnog plana željene dobiti od 8,9 miliona evra jer je imao nepovoljne finansijske pokazatelje, kao što su: ukupan prihod bio je manji za 800 hiljada evra nego u 2009. godini, dok su troškovi bili veći za 4 miliona evra nego u prethodnoj godini, od kojih: troškovi plata u iznosu od 1,6 miliona evra i drugi veći operativni troškovi od 2,5 miliona evra.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje zakonskih regulativa, uprkos celokupnom angažovanju tima Odbora nisu bili na nivou iz prethodne godine, iako je postojao veliki prostor za veću posvećenost izradi i primeni Izjave o politici nagrađivanja, kao što je bilo potrebno i veće angažovanje Odbora za reviziju.

### C. RVP Hidromorava – Gnjilane

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Avdyl Hasani	24.12.2008	23.12.2011
Azem Mujku	24.12.2008	23.12.2011
Xhelal Selmani	24.12.2008	23.12.2011
Elhame Shefkui	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i neki pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni, kao: povećanje zapremine vode u m<sup>3</sup> za 7% u odnosu na prethodnu godinu, nivo naplate fakturisane vode bio je za 5% viši, odnosno povećan je sa 63% na 68%, međutim zabrinjava činjenica da je gubitak vode zabeležio povećanje od 3% ili sa 57 na 60%, što nije dobar pokazatelj.

**Finansijski učinak** RVP Hidromorava nije zavidan jer su godišnji finansijski gubici zabeležili rast veći od 300 hiljada evra u odnosu na 2009. godinu, kao rezultat negativnih pokazatelja povećanja troškova za 600 hiljada evra, iako su prihodi porasli za 300 hiljada evra od 2009. godine.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje zakonskih regulativa su jedna od najvećih prednosti u radu odbora, poštujući zahteve iz implementacije Zakona o JP i Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, uključujući i redovno izveštavanje akcionarima i redovnu komunikaciju sa JPNJP.

#### D. RVP Južni hidroregion - Prizren

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Naser Bajraktari	24.12.2008	23.12.2011
Duda Balje	24.12.2008	dala je ostavku
Sahit Ulkaj	24.12.2008	23.12.2011
Galip Hoda	24.12.2008	23.12.2011
Bujar Hasani	24.12.2008	23.12.2011
Drita Grazhda	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i neki pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni, kao: tokom 2010. godine, u poređenju sa 2009. godinom, povećan je obim proizvodnje vode u m<sup>3</sup> za 6%, za koliko su premašeni i ciljevi iz poslovnog plana. Takođe, procenat naplate računa povećan je za 9% u odnosu na prethodnu godinu, odnosno porastao je sa 60 na 69%.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 533 hiljada evra ili približno isto kao u prethodnoj godini, iako su ukupni prihodi zabeležili rast od 6% u odnosu na prethodnu godinu, ali je povećanje troškova od 5% neutralisalo ovaj rast. Posmatrano sa aspekta ostvarivanja ciljeva iz poslovnog plana oni su dostignuti u pogledu prihoda, ali nažalost povećani su i troškovi koji su premašili ciljeve iz poslovnog plana za 12%.

**Korporativno upravljanje** i poštovanje Kodeksa etike bili su među najvećim prednostima funkcionisanja odbora, uz uvažavanje zahteva za održavanje redovnih sastanaka odbora i Odbora za reviziju i drugih odbora, uključujući i redovno izveštavanje akcionaru i redovnu komunikaciju sa JPNJP.

#### E. PN Radonjić Dukadin - Đakovica

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Canë Delija	24.12.2008	23.12.2011
Abdullah Kryeziu	24.12.2008	23.12.2011
IsmetNeziri	24.12.2008	23.12.2011
Artan Nimani	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i neki pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni, kao: procenat naplate računa iznosio je 60% ili 8% više nego u prethodnoj godini, dok je loš pokazatelj bio taj da je u 2010. godini navodnjavano manje hektara poljoprivrednog zemljišta nego u prethodnoj godini (ovo se opravdava povećanjem padavina u 2010. godini), ali su zapravo postignuti postavljeni ciljevi iz poslovnog plana za navodnjavanje.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 29 hiljada evra ili približno isto kao u 2009. godini i nije ostvaren cilj iz poslovnog plana za 2010. godinu o dobiti od 3 hiljada evra.

**Funkcionisanje korporativnog upravljanja** od strane Upravnog odbora ovog preduzeća nastavak je napora odbora koji je tehnički pripremljen i visoko motivisan u svom opredeljenju za napredak i koji je sledio poštovanje zahteva ZJP i izvršenje fiducijarnih obaveza. Stoga se, uzimajući u obzir nepovoljne uslove za nastavak aktivnosti ove kompanije i neostvarivanje finansijskih ciljeva, uprkos kontinuiranoj posvećenosti UO, kao i poštovanje zakonitosti, Kodeksa etike i propisa akcionara, konstatuje da ovaj UO nije mogao da ispuni u celosti svoje fiducijarne obaveze prema akcionarima.

#### F. Pošta i Telekomunikacije Kosova - PTK

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Rexhë Gjonbalaj	24.12.2008	23.12.2011
Qamil Buzhala	24.12.2008	23.12.2011
Nuhi Ahmeti	24.12.2008	23.12.2011
Elmaze Pireva	24.12.2008	23.12.2011
Sahit Surdulli	24.12.2008	23.12.2011
Gani Sylaj	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja pokazuju da je broj korisnika Vale porastao za 23 hiljada novih korisnika u poređenju sa 2009. godinom, ali da bi se postigli postavljeni ciljevi Vale iz poslovnog plana ovaj broj je morao da bude povećan za još 98 hiljada novih korisnika. Takođe, došlo je do povećanja usluga Pošte Kosova kod lokalnih i međunarodnih pošiljki.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskom dobiti od 33,3 miliona evra ili za 11 miliona manjom nego u 2009. godini. Dakle, ciljevi postavljeni u poslovnom planu PTK-a nisu postignuti za 12 miliona evra.

Ovaj konačni rezultat je posledica povećanja troškova u iznosu od 14 miliona evra i smanjenja prihoda od kamata za 11 miliona evra. Nakon proglašenja dividendi, PTK je morao da prenese iznos dividende na račun akcionara i samim tim je smanjena dobit ovog preduzeća od bankarskih kamata.

Gledano kroz prizmu ciljeva koji su postavljeni u poslovnom planu, ovaj cilj nije ostvaren kod prihoda za 16 miliona evra i kod očekivane finansijske dobiti za 12 miliona evra.

U pogledu **korporativnog upravljanja** i poštovanja zakonske regulative, posebno podzakonskih akata, kao što su Kodeks etike i korporativnog upravljanja, usvojenih od strane akcionara (predsedavajući Ministarske komisije za JP) nisu usvojeni od strane UO i PTK u

skladu sa obavezom prema akcionaru. Takođe, direktori u odboru nisu potpisali obećanje o poštovanju ZJP, Kodeksa etike i korporativnog upravljanja, mada im je pre usvajanja Kodeksa, akcionar, ministar za privredu i finansije poslao dopis pod naslovom: Odgovornosti upravnih odbora centralnih JP br. ZM-294/2009 od 17.03.2009. godine, koji je bio na snazi. UO je dostavio JPNJP Kodeks etike koji je usvojen u februaru 2011. godine, takoreći sa dve godine zakašnjenja. Gornji podaci takođe pokazuju da UO nije pokazao potpunu spremnost da ispuni zahteve akcionara koji su povezani sa pismom predsedavajućeg Ministarske komisije za JP, da je usvajanje Kodeksa etike i korporativnog upravljanja odlagano i da OR nije funkcionisao na zadovoljavajućem nivou.

## Grupa upravnih odbora koji nisu ispunili fiducijarne obaveze prema akcionaru

### A. RVP Hidrodrini - Peć

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Shkelzen Hyseni	24.12.2008	23.12.2011
Gjelosh Gojani	24.12.2008	23.12.2011
Elez Hajdari	24.12.2008	23.12.2011
Rexhë Abazi	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja nisu zadovoljavajući jer je proizvodnja vode bila na istom nivou kao i prethodne godine, ali manja od ciljeva iz poslovnog plana za 4%. Takođe, gubitak vode (nefakturisana voda) smanjen je sa 74% na 72%, ali je to ipak previše nezadovoljavajući pokazatelj. Nivo naplate računa smanjen je sa 60 na 59% što ukazuje na nepovoljan operativni trend. Nepovoljno je i to što je povećan broj žalbi potrošača, a u gotovo svim pokazateljima nisu ostvareni ciljevi iz poslovnog plana.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 235 hiljada evra ili za oko 341 hiljadu evra manjim gubitkom u odnosu na prethodnu godinu, što je došlo kao rezultat povećanja prihoda i smanjenja troškova. Postignuti finansijski pokazatelji ne dostižu ciljeve iz poslovnog plana i ovo pitanje bi trebalo da bude rešeno u budućnosti.

**Funkcionisanje korporativnog upravljanja** i rad Upravnog odbora ovog preduzeća gotovo sve vreme nisu bili praćeni konkretnim rezultatima u učinku preduzeća i najalarmantniji operativni pokazatelj, kao što je gubitak vode, ne samo da ne pokazuje poboljšanje kao rezultat efikasnosti rada odbora, već ovaj pokazatelj nema znakova unapređenja uprkos ogromnim investicijama od strane donatora. Kada svemu ovome dodamo i probleme sa redovnim funkcionisanjem odbora, koji je s vremena na vreme bio praćen neslaganjem među članovima, dobijanjem nezasluzenih bonusa iako je učinak bio negativan i sve ovo je često dolazilo kao posledica sukoba interesa jednog člana odbora, koje pitanje je razmotreno i od strane Agencije za borbu protiv korupcije.

## B. RVP Mitrovica – Mitrovica

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Fehmi Kajtazi	24.12.2008	23.12.2011
Nysret Gërzhaliu	24.12.2008	23.12.2011
Haki Maxhuni	24.12.2008	23.12.2011
Remzi Sylejmani	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i neki pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja su pozitivni u smislu proizvodnje vode koja je izražena u m<sup>3</sup> bila za 2% viša nego u 2009. godini. Ciljevi iz poslovnog plana premašeni su za 5,5%, ali drugi pokazatelji nisu ohrabrujući, kao povećanje gubitka vode za 2% ili daleko od cilja iz poslovnog plana za 7%, iako je ohrabrujuće povećanje nivoa naplate računa od 4%.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 382 hiljade evra ili za 100 hiljada evra više i daleko od postizanja ciljeva poslovnog plana za manji gubitak u iznosu od 270 hiljada evra. Godišnji finansijski rezultat, kao gubitak od 382 hiljade evra došao je kao posledica nižih prihoda i povećanja troškova od 2%. Ovo JP zahteva hitnu pažnju kako bi se povećao nivo fakturisanja i naplate. Ovo preduzeće ima specifične poteškoće u poređenju sa drugim preduzećima s obzirom da se oko 30% proizvedene vode troši u severnom delu Mitrovice i ne naplaćuje, dok je nivo naplate i u drugom delu grada takođe nizak.

**Funkcionisanje korporativnog upravljanja** i rad Upravnog odbora ovog preduzeća su od samog početka bili praćeni poteškoćama u donošenju odluka, nenadgledanjem sprovođenja svojih odluka i neprestanim primedbama upućenim rukovodstvu zbog netačnog izveštavanja. Ovo je preduzeće sa najslabijim učinkom među ostalim preduzećima zbog niza objektivnih razloga (mnogobrojni socijalni slučajevi, neplaćanje od strane pripadnika srpske manjine na području Mitrovice, teškoće na terenu), ali i iz razloga lošeg upravljanja procesima, neefikasnog upravljanja u preduzeću, nedovoljnog angažovanja UP za pravilno korišćenje rukovodećeg i profesionalnog autoriteta, kao i nedostatka energije za preduzimanje izazovnih odgovornosti. Preduzeće ima ozbiljne probleme u upravljanju ljudskim resursima i funkcionisanju sistema interne kontrole, a izraziti su i nedostatak u internim politikama i procedurama i nefunkcionisanje polaganja odgovornosti. Teško je pozitivno oceniti sposobnost ovog UP da izvrši fiducijarne odgovornosti koje zahteva ZJP.

### C. RVP Radonjić – Dakovica

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Ruzdhi Kepuska	24.12.2008	23.12.2011
Agim Gjoshi	24.12.2008	23.12.2011
Hajdar Grezda	24.12.2008	23.12.2011
Leonard Shehu	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja u smislu proizvodnje vode, koja je izražena m<sup>3</sup> veća nego u 2009. godini i skoro u skladu sa ciljevima poslovnog plana, ali postoje i razočaravajući pokazatelji kao što je povećanje gubitka vode iz proizvodnje sa 55% na 65% u 2010. godini pri čemu nisu postignuti ni ciljevi iz poslovnog plana, a došlo je i do smanjenja nivoa naplate za 2% u odnosu na prethodnu godinu, odnosno ona je manja za 5% u odnosu na ciljeve iz poslovnog plana.

**Finansijski učinak** je na kraju godine zaključen sa finansijskim gubitkom od 508 hiljada evra, koji gubitak već više od tri godine samo raste, a sve to praćeno je povećanjem operativnih troškova i posebno ogromnim rastom troškova za plate, kao rezultat prekovremenog rada. Učešće troškova plata u ukupnom iznosu operativnih troškova dostiže 71% i to je pokazatelj da Odbor nije bio efikasan da se bavi ovim i drugim podacima, kao što su preporuke iz revizije od strane Kancelarije generalnog revizora. Korporativno upravljanje i funkcionisanje Upravnog odbora ovog preduzeća praćeni su konfuzijom, podelama, nejedinstvom, neiskrenošću jer, inače, kako drugačije objasniti podatak da je bivši IN radio i delovao posle isteka ugovora, a Upravni odbor o tome nije upoznat skoro godinu dana. I, to je zatim dovelo do problema sa izborom IN, blokiranja procesa u cilju nametanja mišljenja u izboru IN od strane predsedavajućeg koji je na kraju, zbog neostvarivanja svoje namere pokušao da blokira funkcionisanje Odbora podnošenjem ostavke neposredno pre isteka mandata. Ovi i drugi podaci o nepoštovanju Kodeksa i Zakona o javnom preduzeću, kao i loši rezultati u pružanju usluga od strane preduzeća dovoljni su pokazatelj da ovaj Odbor nije ispunio svoje obaveze prema akcionarima.

### D. PN Beli Drim - Peć

Ime	Datum imenovanja	Datum isteka
Ali Sefaj	24.12.2008	23.12.2011
Fadil Kabashi	24.12.2008	23.12.2011
Beqir Metaj	24.12.2008	23.12.2011
Shkodran Gaxherri	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja, pokazuju da je tokom 2010. godine navodnjavano 2.760 hektara poljoprivrednog zemljišta ili 618 hektara više, ali su način

navodnjavanja i kanali za navodnjavanje starog tipa što zahteva više troškova i ulaganje većih napora.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 73 hiljada evra ili oko 10 hiljada većim od gubitka u prethodnoj godini, odnosno većim od ciljeva poslovnog plana za 13 hiljada evra. Ovaj rezultat praćen je rastom prihoda, ali i povećanjem troškova.

U pogledu **korporativnog upravljanja** i svog funkcionisanja Upravni odbor PN Beli Drim izgleda da nema nikakvo rešenje za čitav niz operativnih i organizacionih problema i problema u upravi, i očigledan je nedostatak ideja i energije da barem malo popravi situaciju, a posebno da motiviše osoblje. U principu, Odboru za reviziju nedostaju tehnička i profesionalna kompetentnost i energija da u ovakvoj situaciji pruži podstrek UO koji nije bio u stanju da ispuni fiducijarne obaveze, niti zahteve ZJP. Interes za nastavak aktivnosti ovog preduzeća zahteva preduzimanje značajnih mera od strane akcionara. Uprkos uložnim naporima nije uspeo da ispuni fiducijarne obaveze prema akcionaru.

#### E. Preduzeće za upravljanje deponijama otpada na Kosovu – PUDOK

Ime	Datum imenovanja	Datum
Asllan Vitaku	24.12.2008	23.12.2011
Naim Ferati	24.12.2008	23.12.2011
Bajram Limani	24.12.2008	23.12.2011
Makefire Osmani	24.12.2008	23.12.2011
Isak Rakovica	24.12.2008	23.12.2011
Eset Rama	24.12.2008	23.12.2011

**Operativni učinak** i pokazatelji koji proizilaze iz poslovanja pokazuju da je tokom 2010. godine odloženo 192 hiljade tona otpada ili 10 hiljada tona više nego u 2009. godini, ali je stanje deponija, posebno u Mirašu i Veleknici loše i karakterišu ga nepravilan tretman otpada, samopaljenje, oslobađanje gasova, a pored toga ove deponije predstavljaju rizik od trovanja za radnike i građane.

**Finansijski učinak** na kraju godine zaključen je sa finansijskim gubitkom od 960 hiljada evra ili sa gubitkom koji je duplo veći od gubitka tokom 2009. godine, uz rast prihoda od 2% u odnosu na prethodnu godinu, ali uz rast troškova od 24% u odnosu na prethodnu godinu. Ovo je dovelo do nestabilne finansijske situacije preduzeća, koju karakteriše negativan učinak.

**Korporativno upravljanje** i funkcionisanje Upravnog odbora PUDOK-a, očigledno nemaju ništa zajedničko, jer je Odbor poznat kao odbor koji je neodlučan u donošenju odluka, uveden u konfuziju u tumačenju zakona i veoma zainteresovan za dobijanje bonusa, navodno sa obrazloženjem o učinku preduzeća, uprkos upozorenjima datim od strane JPNJP.