



Republika Kosovo
Ministarstvo Ekonomskog Razvoja
Jedinica za Politike i Nadzor Javnih
Preduzeća

Izveštaj o Učinku Javnih Preduzeća 2010



Oktober 2011



Uvod

Dana 13. juna 2008. godine, Skupština Republike Kosovo je usvojila Zakon o javnim preduzećima. Ovaj zakon je usvojen u cilju razjašnjenja vlasništva nad javnim preduzećima, i odnosi se na centralna JP (navedena u Aneksu 1. Zakona o JP) u vlasništvu Republike Kosovo (tj. javnom). Vlasnički interesi Republike Kosovo, odnosno javni interesi, u JP su zastupljeni akcijama i nadgleda ih Jedinica za politike i nadzor javnih preduzeća u Ministarstvu ekonomskog razvoja, koja je nosilac fizičkih certifikata koji predstavljaju te akcije. Kako samo ime kaže, "javno preduzeće" je komercijalno preduzeće u javnom vlasništvu, odnosno u vlasništvu svih građana Kosova.

Prema članu 8. Zakona o javnim preduzećima, zahteva se podnošenje izveštaja Skupštini na godišnjem nivou o učinku u sektoru javnih preduzeća i ovo je prvi izveštaj u Skupštini, iz razloga što izveštaj za 2009. godinu nije stigao da bude razmotren zbog raspuštanja Skupštine i prevremenih izbora, ali ovaj izveštaj u sebi sadrži i podatke za 2009. godinu koji prikazuju učinak JP u 2009. godini.

Iz tog razloga je JPNJP u Ministarstvu ekonomskog razvoja, koja ima zakonsku obavezu da nadzire i izveštava o učinku JP na individualan i kolektivan način, pripremila ovaj izveštaj koji je fokusiran na:

- Operativni učinak (postignuti rezultati, efikasnost, kvalitet usluga);
- Finansijski učinak (ostvareni promet, efikasnost potrošnje, profitabilnost);
- Korporativno upravljanje (nadzor odbora, odgovornost, planiranje poslovanja);
- Buduću perspektivu (promene na tržištu, investicije, rizici).

Izveštaj je sačinjen radi iznošenja jasnog stava o učinku i perspektivi u sektoru JP i u cilju da se poslanicima i javnosti predstave problemi sa kojima se suočava sadašnji nivo usluga i razvoj događaja koji slede za unapređenje korporativnog upravljanja u sektoru.

U skladu sa politikama upravljanja i nadzora, glavna pitanja koja se tiču JP, a sa ciljem pripremanja rasprave u Vladi, razmatra Međuministarska komisija za JP koja je do sada održala osamnaest radnih sastanaka.

Tu Komisiju su sačinjavali:

- ministar ekonomije i finansija (predsedavajući)
- ministar za životnu sredinu i prostorno planiranje (član)
- ministar energetike i rudarstva (član)
- ministar za trgovinu i industriju (član)
- ministar za saobraćaj, poštu i telekomunikacije (član)

Nakon prenosa odgovornosti i formiranja novog vladinog kabineta, u ovoj Komisiji je na osnovu odluke Vlade došlo do sledeće promene u sastavu:

- ministar ekonomskog razvoja (predsedavajući)
- ministar za životnu sredinu i prostorno planiranje (član)
- ministar finansija (član)



- ministar za trgovinu i industriju (član)
- ministar za infrastrukturu (član)

Ministarstvo ekonomskog razvoja i Ministarska komisija za javna preduzeća nastupaju kao ovlašćeni akcionar na godišnjim skupštinama JP i na drugim sastancima akcionara. Njih savetuje JPNJP, koja, između ostalog, nadgleda i izveštava o učinku u sektoru JP.

Sastavljanje i prezentacija ovog izveštaja je jedan od neophodnih koraka za jačanje korporativnog upravljanja u sektoru JP. Ostali koraci koji su preduzeti opisani su u Delu II ovog izveštaja.

Ovaj izveštaj nije potpun i ne bavi se tehničkim pitanjima koja su značajna samo za pojedina JP. Detaljnije informacije se mogu preuzeti iz godišnjih izveštaja koje su sastavila sama JP i sa njihovog zvaničnog internet sajta. Za dobrobit poslanika i javnosti, u ovom izveštaju je prikazan učinak sektora JP iz perspektive akcionara.

Ovaj izveštaj se sastoji od tri dela. Prvi deo pruža pogled na učinak u sektoru JP u celini tokom 2010. godine. Drugi deo se bavi pitanjima korporativnog upravljanja i odgovornostima koje proističu iz implementacije Zakona o JP i naglašava zajednička pitanja poslovanja. Treći deo sumira individualne rezultate i situacije u pojedinim preduzećima i ukazuje na njihovu buduću perspektivu sa fokusom na njihove očekivane zahteve za kapitalne investicije.

Vlasnička politika Vlade podstiče učešće privatnog sektora u sektorima usluga koje trenutno pružaju javna preduzeća, i u sektorima su u toku brojne inicijative za uvođenje privatnog kapitala u onaj javni, posebno u sledećim sektorima: sektoru aerodroma gde je već završen proces koncesije kroz JPP, energetike i telekomunikacija u kojima nastavlja da se sprovodi kroz prodaju akcija u procesu privatizacije.

JPNJP nije direktno uključena u te inicijative a o napretku izveštavaju Međuministarske komisije za privatizaciju.

Podaci prikazani u ovom izveštaju pribavljeni su od JP, osim tamo gde se citiraju specifične reference. JPNJP želi da se zahvali direktorima i osoblju JP na njihovoj saradnji.



Sadržaj izveštaja

Uvod	Error! Bookmark not defined.
PRVI DEO – Uopšteno objašnjenje učinka u sektoru javnih preduzeća	Error! Bookmark not defined.
Istorijat	Error! Bookmark not defined.
Resor javnih preduzeća	Error! Bookmark not defined.
Finansijska podrška od Vlade	Error! Bookmark not defined.
Finansijski učinak JP prema izveštajima spoljnog revizora	Error! Bookmark not defined.
DRUGI DEO – Korporativno upravljanje	13
Uvod	13
Vlada kao vlasnik u ime Republike Kosovo	13
Vlasnička politika Vlade	Error! Bookmark not defined.
Korporativni cilj i poslovna aktivnost	Error! Bookmark not defined.
Izbor i imenovanje direktora	14
Struktura kapitala	14
Učinak preduzeća	14
Dividenda	15
Državne subvencije	Error! Bookmark not defined.
Uključivanje privatnog sektora	Error! Bookmark not defined.
Ostvarivanje vlasničkih prava	Error! Bookmark not defined.
Izveštavanje JP	Error! Bookmark not defined.
Saveti za direktore JP i sekretare korporacija	Error! Bookmark not defined.
Primena (sprovođenje) i isplate za kapitalne grantove i subvencije	16
Smernice za neizvršne direktore	Error! Bookmark not defined.
Kodeks etike i korporativnog upravljanja u javnim preduzećima	17
Sukobi interesa	Error! Bookmark not defined.
Zapošljavanje u centralnim javnim preduzećima	Error! Bookmark not defined.
Procena odbora JP	Error! Bookmark not defined.
Uloga i sastav odbora i podkomisija	Error! Bookmark not defined.
Zakon o javnim preduzećima	Error! Bookmark not defined.
Nezavisnost rada upravnog odbora	Error! Bookmark not defined.
Korektivne akcije	Error! Bookmark not defined.
Naplata prihoda za komunalne usluge	Error! Bookmark not defined.
TREĆI DEO – Učinak i perspektiva JP	21
Sektor komunikacija	21
Pošta i telekomunikacije Kosova	Error! Bookmark not defined.
Sektor transporta	Error! Bookmark not defined.
Kosovske železnice	Error! Bookmark not defined.
Međunarodni aerodrom u Prištini “Adem Jashari”	Error! Bookmark not defined.
Sektor energije	34
Operator sistema, prenosa i tržišta (KOSTT)	Error! Bookmark not defined.
Kosovska energetska korporacija (KEK)	Error! Bookmark not defined.
Sektor vode	44
Regionalna vodovodna kompanija Priština (RVK Priština)	47
Regionalna vodovodna kompanija Radonjić (RVK Radonjić)	Error! Bookmark not defined.
Regionalna vodovodna kompanija Hidromorava (RVK Hidromorava)	Error! Bookmark not defined.
Regionalna vodovodna kompanija Južni Hidroregion (RVK Južni Hidroregion)	Error! Bookmark not defined.
Regionalna kompanija za navodnjavanje Radonjić - Dukadžin (RKN Radonjić - Dukadžin)	Error! Bookmark not defined.
Regionalna vodovodna kompanija Hidrodrini (RVK Hidrodrini)	Error! Bookmark not defined.



Regionalna vodovodna kompanija Mitrovica (RVK Mitrovica).....	Error! Bookmark not defined.
Vodoprivredno preduzeće Ibar Lepenac (Ibar Lepenac).....	Error! Bookmark not defined.
Sektor otpada.....	82
Kompanija za upravljanje deponijama na Kosovu.....	83

Pregled tabela

Tabela 1. JP u vlasništvu centralne vlade.....	8
Tabela 2. JP u opštinskom vlasništvu.....	9
Tabela 3. Finansijska podrška od Vlade.....	10
Tabela 4. Finansijski rezultati za sektor JP za 2009 i 2010. godinu.....	11
Tabela 7. Struktura zaposlenih prema stepenu stručne spreme.....	18
Tabela 9. Usluge Pošte Kosova.....	22
Tabela 10. Finansijski rezultati PTK.....	23
Tabela 11. Struktura zaposlenih u PTK.....	24
Tabela 13. Operativni i finansijski učinak u KŽ.....	28
Tabela 14. Struktura zaposlenih u KŽ.....	28
Tabela 16. Finansijski učinak u MAP.....	32
Tabela 17. Struktura zaposlenih u MAP "Adem Jashari".....	33
Tabela 19. Pregled finansijskog učinka u KOSTT.....	36
Tabela 20. Struktura zaposlenih u KOSTT.....	Error! Bookmark not defined.
Tabela 21. Operativni učinak u KEK.....	40
Tabela 23. Struktura zaposlenih u KEK.....	43
Tabela 25. Naplata u vodovodnim kompanijama na Kosovu.....	45
Tabela 26. Operativni učinak u RVK Priština.....	48
Tabela 27. Finansijski učinak u RVK Priština.....	49
Tabela 28. Struktura zaposlenih u RVK Priština.....	50
Tabela 30. Finansijski učinak u RVK Radonjić.....	53
Tabela 31. Struktura zaposlenih u RVK Radonjić.....	54
Tabela 32. Operativni učinak u RVK Hidromorava.....	56
Tabela 33. Finansijski učinak u RVK Hidromorava.....	57
Tabela 34. Struktura zaposlenih u RVK Hidromorava.....	58
Tabela 35. Operativni učinak.....	61
Tabela 36. Finansijski učinak u RVK Južni Hidroregion.....	62
Tabela 37. Struktura zaposlenih u RVK Južni Hidroregion.....	63
Tabela 38. Operativni učinak u RVK Beli Drim.....	65
Tabela 39. Finansijski učinak u RVK Beli Drim.....	65
Tabela 40. Struktura zaposlenih u RVK Beli Drim.....	66
Tabela 41. Finansijski učinak u RKN Radonjić - Dukađin.....	68
Tabela 42. Struktura zaposlenih u RKN Radonjić - Dukađin.....	69
Tabela 43. Operativni učinak u RVK Hidrodrini.....	71
Tabela 44. Finansijski učinak u RVK Hidrodrini.....	72
Tabela 45. Struktura zaposlenih u RVK Hidrodrini.....	73
Tabela 46. Operativni učinak u RVK Mitrovica.....	75
Tabela 47. Finansijski učinak u RVK Mitrovica.....	76
Tabela 48. Struktura zaposlenih u RVK Mitrovica.....	76
Tabela 49. Operativni učinak u VP Ibar Lepenac.....	79



Tabela 50. Finansijski učinak u VP Ibar Lepenac	79
Tabela 51. Struktura zaposlenih u VP Ibar Lepenac	80
Tabela 52. Operativni učinak u KUDK	84
Tabela 53. Finansijski učinak u KUDK.....	84
Tabela 54. Struktura zaposlenih u KUDK.....	84

Pregled grafikona

Grafikon 1. Finansijska podrška za JP.....	Error! Bookmark not defined.
Grafikon 2. Proizvodnja energije 2009 - 2010.....	Error! Bookmark not defined.
Grafikon 3. Proizvodnja uglja 2009 - 2010.....	Error! Bookmark not defined.
Grafikon 4. Fakturisanje i naplata kao % fakturisanja 2009 - 2010	41



Lista skraćenica

JP	Javno preduzeće
JPNJP	Jedinica za politike i nadzor javnih preduzeća
MER	Ministarstvo ekonomskog razvoja
JPP	Javno-privatno partnerstvo
KPA	Kosovska poverenička agencija
RVK	Regionalna vodovodna kompanija
RKO	Regionalna kompanija za otpad
RKVO	Regulatorna kancelarija za vodu i otpad
EK	Evropska komisija
USAID	Američka agencija za međunarodni razvoj
EZ	Evropska zajednica
IFC	International finance Corporation
KUD	Kompanija za upravljanje deponijama
PTK	Pošta i Telekomunikacije Kosova
KEK	Kosovska energetska korporacija
MPF	Ministarstvo privrede i finansija
GS	Godišnja skupština
ZJP	Zakon o javnim preduzećima
MAP	Međunarodni aerodrom u Prištini
RTK	Radio-televizija Kosova
SB	Svetska banka
OPS (KOSTT)	Operator prenosnog sistema
GIS	Glavni izvršni službenik
GFS	Glavni finansijski službenik
TK	Telekom Kosova
RAT	Regulatorni autoritet za telekomunikacije
UO	Upravni odbor
FI	Finansijski izveštaj
PP	Poslovni plan
KŽ	Kosovske železnice
MTI	Ministarstvo trgovine i industrije
SEETO	South Eastern Europe Transport Organization
EBRD	Evropska banka za obnovu i razvoj
SWOT	Snage, slabosti, mogućnosti, pretnje
PJ	Poslovna jedinica
KR	Komisija za reviziju
VD	Vršilac dužnosti
OJ	Operativna jedinica
UR	Unutrašnji revizor
SR	Spoljni revizor
RKE	Regulatorna kancelarija za energetiku
KfW	Kreditanstalt Für Wiederaufbau (Nemačka razvojna banka)
SOR	Srednjoročni okvir rashoda



PRVI DEO – Uopšteno objašnjenje učinka u sektoru javnih preduzeća

Istorijat

Na osnovu Zakona o javnim preduzećima iz 2008. godine, neizvršni direktori svih centralnih JP su izabrani u transparentnom, otvorenom i konkurentnom procesu. Njih je Vlada zvanično imenovala u decembru 2008. godine, a svoje funkcije su počeli da vrše u februaru i maju 2009. godine.¹ Slično tome, opštinske vlasti, koje su akcionari u lokalnim JP, imenovale su neizvršne direktore tih preduzeća. Svaki odbor JP u sebi sadrži i izvršnog načelnika ili glavnog izvršnog službenika, koji se ponekad naziva i generalni direktor.

Prilikom revizije učinka JP važno je imati u vidu i dva druga istorijska faktora.

Prvi, da su JP, koja nisu danas osnovana, startovala sa stanjem koje su nasledila iz 1999. godine i da su se još od tada suočavala sa brojnim promenama. Jedan od problema sa kojima se suočavaju neka JP je nejasnoća u pogledu vlasništva nad pojedinim osnovnim sredstvima. Ta pitanja su obrađena u izveštaju o reviziji i drugim izveštajima, te se stoga o njima u ovom izveštaju neće dalje diskutovati. Takođe, svaki čitalac zna da je bilo mnogo institucionalnih promena u periodu 1999-2008, kada su sva JP bila pod upravom bivše KPA.

A, drugi je repozicioniranje JP u kontekstu tržišne ekonomije na Kosovu. Ovi faktori objašnjavaju neke od problema sa kojima se suočavaju JP, a posebno nizak nivo investicija i tempo eventualnih promena.

¹ Izuzetak su bili Odbori PTK i KEK-a, koji su svoju dužnost preuzeli u februaru 2009. godine.



Resor javnih preduzeća

Kao što je navedeno u listi 1. Zakona o JP iz 2008. godine, trenutni resor centralnih JP sastoji se od 15 preduzeća (Tabela 1).²

Tabela 1. JP u vlasništvu centralne vlade

Sektor	Javno preduzeće	Strana
Komunikacije	Pošta i telekomunikacije Kosova DD (PTK)	24
Energija	Operator Sistema, prenosa i tržišta (KOSTT) DD	36
	Kosovska energetska korporacija DD (KEK)	40
	VP Ibar Lepenac DD	78
Transport	Kosovske železnice DD (KŽ)	28
	Međunarodni aerodrom u Prištini DD (MAP)	32
Otpad	Kosovska kompanija za upravljanje deponijama DD (KUDK)	83
	Regionalna vodovodna kompanija Priština DD (Priština)	48
	Regionalna vodovodna kompanija Radonjić DD (Đakovica)	52
	Regionalna vodovodna kompanija Hidromorava DD (Gnjilane)	56
	Regionalna vodovodna kompanija Južni Hidroregion (Prizren)	60
	Kompanija za navodnjavanje Beli Drim DD	64
	Kompanija za navodnjavanje Radonjić-Dukađini DD	67
	Regionalna vodovodna kompanija Hidrodriini DD (Peć)	70
	Regionalna vodovodna kompanija Mitrovica DD (Mitrovica)	74
	VP Ibar Lepenac DD	78

Takođe, postoji i 16 javnih preduzeća u opštinskom vlasništvu (Tabela 2):

Iako je Vlada obezbedila finansijsku podršku za neka od ovih javnih preduzeća, opštine snose isključivu odgovornost za upravljanje i izveštavanje o njihovom učinku pred opštinskim skupštinama, i ti izveštaji nisu predstavljeni u ovom izveštaju.

² Ibar Lepenac DD je zastupljen u dva sektora.

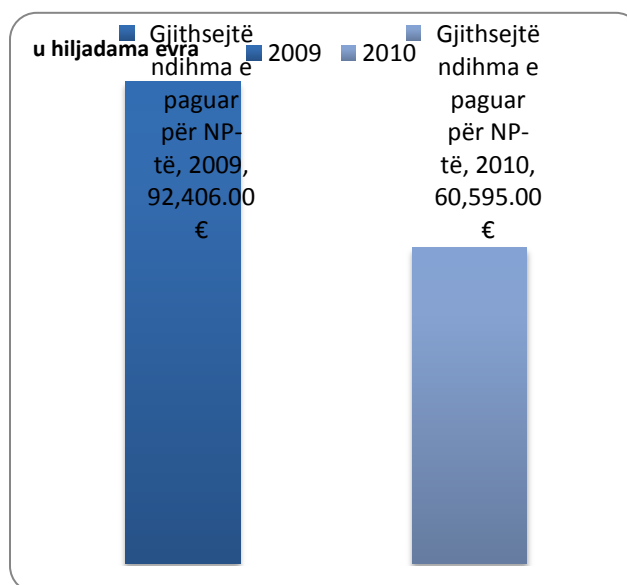


Tabela 2. JP u lokalnom vlasništvu

Sektor	Lokalno javno preduzeće
Toplana	Gradska toplana Termokos DD (Priština)
	Gradska toplana DD (Đakovica)
Trgovina	JP Pijaca, Mitrovica
Stanovanje	Javno stambeno preduzeće, Priština
Voda i otpad	Regionalna vodovodna kompanija Bifurkacija DD, Uroševac
	Regionalna kompanija za otpad Ambijent DD, Peć
	Regionalna kompanija za otpad Čabrat DD, Đakovica
	Regionalna kompanija za otpad Ekoregion DD, Prizren
	Regionalna kompanija za otpad Higijena DD, Gnjilane
	Regionalna kompanija za otpad Čistoća DD, Uroševac
	Regionalna kompanija za otpad Čišćenje DD, Priština
	Regionalna kompanija za otpad Unitet DD, Mitrovica
	Kompanija za otpad JKP Standard, Mitrovica
	Kompanija za otpad JKSP, Zvečan
	Kompanija za vodovod i otpad Ibar, Zubin Potok
	Kompanija za vodovod i otpad 24. novembar, Leposavić

Finansijska podrška od Vlade

Neka od JP zavise od vladinih transfera u formi direktnih subvencija, grantova za kapitalne investicije i kredita, kao što je slučaj sa KEK-om. Subvencije su definisane kao finansijska podrška od Vlade za plaćanje operativnih usluga, kao što su gubici koje načine putnici u železničkim uslugama u slučaju Kosovskih železnica, kupovina mazuta za toplane, pokrivanje troškova energije za snabdevanje vodom (kada RVK nije u mogućnosti da ih plati) ili goriva za odvoženje otpada (kada RKO nema mogućnost plaćanja), isplata-subvencija za potrošnju vode na drugoj strani Ibra ili isplata za pokrivanje troškova pruženih usluga za siromašne (koji se nazivaju "socijalnim slučajevima"), ali su do sada za socijalne slučajeve pokriveni samo troškovi električne energije. S druge strane, bespovratna sredstva za kapitalne investicije se povezuju samo sa konkretnim projektima JP za kapitalne troškove.



Grafikon 1. Finansijska podrška za JP



Tabela 3. Finansijska podrška od Vlade

Centralno i lokalno javno preduzeće	2009		2010	
	€000		€000	
	Kapitalne investicije	Subvencije	Kapitalne investicije	Subvencije
PTK	0	0	0	0
RTK	0	0	0	10,464
KEK	300	68,184	0	33,520 ³
KOSTT	14,079	0	8,339	0
Kosovske železnice	3,044	500	2,682	500
MAP "Adem Jashari"	0	0	0	0
DD Ibar Lepenac	0	0	0	0
Kompanije za vodu i otpad	3,108	776	2,651	587
Centralno grejanje	482	1,933	449	1,403
Ukupno prema kategorijama	21,013	71,393	14,121	46,474
Ukupno centralna i lokalna JP	92,406		60,595	

Zasnovano na vladinim politikama i budžetskim projekcijama, Srednjoročnom okviru rashoda (SOR) i sugestijama Međunarodnog monetarnog fonda, subvencije za javna preduzeća imaju opadajući trend od 2009. godine za 35%. Ovaj trend smanjenja finansijske podrške za JP nastupio je kao rezultat povećanja finansijske stabilnosti preduzeća, a samim tim će nastati veća finansijska nezavisnost u javnim preduzećima.

³ U iznos subvencija za KEK za 2009. i 2010. godinu, nije uključena subvencija za električnu energiju za socijalne slučajeve u vrednosti od 4,500,000.00€.



Finansijski učinak prema izveštajima spoljnog revizora

U sledećoj tabeli se nalazi pregled ključnih finansijskih pokazatelja svih javnih preduzeća obuhvaćenih Zakonom o javnim preduzećima.

Tabela 4. Finansijski rezultati za sektor JP za 2009 i 2010. godinu

JP	2010			2009		
	Prihodi neto	Troškovi	Dobit (gubitak)	Prihodi neto	Troškovi	Dobit (Gubitak)
	€000	€000	€000	€000	€000	€000
PTK	154,049	120,653	33,396	157,783	113,406	44,377
RTK	0	0	0	0	0	0
KEK	238,827	224,679	14,148	237,704	232,721	4,983
KOSTT	22,725	19,257	3,468	21,257	14,493	6,764
Kosovske železnice	7,928	7,993	-65	6,102	6,457	-355
MAP "Adem Jashari"	28,064	21,886	6,178	28,989	18,756	10,233
Kompanija za upravljanje deponijama	1,116	2,076	-960	1,095	1,580	-485
VP Ibar Lepenac	5,379	7,713	2,334	3,563	7,107	-3,544
Kompanija za navodnjavanje Beli Drim	170	244	-74	174	237	-63
Kompanija za navodnjavanje Radonjić-Dukađin	810	839	-29	760	791	-31
RVK Hidrodrini (Peć)	3,003	3,239	-236	2,560	3,138	-578
RVK Hidromorava (Gnjilane)	1,719	2,105	-386	1,445	1,522	-77
RVK Južni Hidroregion (Prizren)	2,908	3,441	-533	2,756	3,326	-570
RVK Mitrovica	3,248	3,630	-382	3,304	3,586	-282
RVK Priština DD	11,610	13,550	-1,940	10,134	12,465	-2,331
RVK Radonjić (Đakovica)	2,795	3,303	-508	2,646	3,208	-562
UKUPNO za centralna JP	484,351	434,608	52,077	480,272	422,793	57,479



Ukupni prihodi u sektoru centralnih JP za 2010. godinu iznosili su 484,4 miliona €, ili za 1% više nego u 2009. godini, dok su ukupni troškovi (rashodi) iznosili 434,6 miliona € ili 1.2% više nego u 2009. godini, i to je dovelo do ukupnog rezultata JP od 52,1 miliona finansijske dobiti.

Četiri javna preduzeća izveštavaju da su ostvarila dobit, ali je ta dobit manja u dva preduzeća (Pošta i Telekomunikacije Kosova i Međunarodni aerodrom u Prištini "Adem Jashari"), iz kojih je povučena dividenda i godišnja finansijska dobit, što je rezultat smanjenja prihoda od bankarske kamate koju su ova dva preduzeća imala od proglašanih sredstava i prenesenih na račun akcionara, sedam od njih je izvestilo da su značajno smanjila gubitke u odnosu na 2009. godinu. Ipak, vidi se da je i VP Ibar Lepenac finansijski stabilno JP iako je u gubitku (zabeležilo je pad) zbog velikih troškova amortizacije, ali je finansijski stabilno i ne dobija subvencije i donacije od Vlade.

Rezultati iz prethodne tabele proizilaze iz izveštaja spoljnih revizora, po kojima se, kao i po računovodstvenim standardima, vladine subvencije tretiraju kao prihod.

Učinak javnih preduzeća je od vitalnog značaja za Vladu Kosova, a naročito poštovanje zakonitosti u njihovom funkcionisanju.

I pored većih očekivanja, ocene mišljenja spoljnih revizora su ipak ohrabrujuće, jer od 15 revidiranih centralnih JP, sedam od njih imaju najvišu ocenu od spoljnog revizora i ocenjena su kao *nekvalifikovana*, sedam drugih kao *kvalifikovana sa naglaskom na problemima* i jedno sa suprotnim mišljenjem.

Operativni i finansijski rezultati svakog JP, i u skladu sa izveštajima spoljnih revizora i regulatornih kancelarija, predstavljeni su i razmotreni u Delu III ovog izveštaja.



DRUGI DEO – Korporativno upravljanje

Uvod

2009. godina je bila prva godina kada je JPNJJP u MEF započela funkcionalan rad, i bez obzira na ograničenost kapaciteta, Jedinica je učinila napore da ispuni svoju ulogu u nadzoru i proceni, i da sastavi ovaj izveštaj. Ukupan učinak javnih preduzeća je razrađen u prvom delu a učinak pojedinih preduzeća je razrađen u Delu III. Ovim izveštajem se (Deo II) izveštava o drugim aspektima rada Jedinice za JP, posebno o poslu koji je obavljen na jačanju korporativnog upravljanja.

Glavna pitanja na kojima je Jedinica za JP radila, su:

- Jačanje redovnog izveštavanja;
- Saveti za direktore JP i sekretare korporacija;
- Učešće na sastancima odbora JP;
- Priprema i procesuiranje isplata subvencija i kapitalnih garantova;
- Sastavljanje i raspodela smernica za direktore JP;
- Sastavljanje i raspodela modela Kodeksa etike i korporativnog upravljanja nakon odobrenja od strane akcionara;
- Nadzor Odbora; i
- Razmatranje usaglašenosti sa zakonskim zahtevima.

Da bismo ova pitanja stavili u kontekst, u daljem tekstu je iznesena politika Vlade o vlasništvu nad preduzećima.

Vlada kao vlasnik u ime Republike Kosovo

Korporativno upravljanje je okvir od koga se zahteva da osigura da se svim preduzećima pravilno i efikasno rukovodi i upravlja, uz sprovođenje zakona i dobrih praksi i to sa protokom vremena uvećava povraćaje u akcionarske fondove. U nekom JP, poslovni cilj je nešto drugačiji jer se od javnog subjekta očekuje da ispuni određene ciljeve politika utvrđenih od strane Vlade, koje mogu da ne budu povezane sa povećanjem povraćaja u investicijama, već su povezane sa ekonomskim i socijalnim razvojnim ciljevima.⁴ Ipak, u svakom preduzeću, politike korporativnog upravljanja moraju utvrditi akcionari u centru poslovanja, bez obzira na to da li su to privatni akcionari, ili sama Vlada.

Vlasnička politika Vlade

Osnovni princip dobrog korporativnog upravljanja jeste da preduzećem treba da upravlja efikasan odbor, koji je kolektivno odgovoran za uspeh preduzeća. U slučaju nekog JP, Vlada dopušta odboru da vrši svoje odgovornosti i poštuje njegovu nezavisnost. Vlada ne bi trebalo da bude uključena u svakodnevno upravljanje JP i treba da im dopusti potpunu operativnu autonomiju za postizanje njihovih utvrđenih ciljeva. Vlada je, kako bi zauzela stav “da drži

⁴ Na primer: postizanje univerzalnog snabdevanja vodom za piće što je moguće jeftinije.



odstojanje” razvila politiku koja definiše opšte ciljeve državnog vlasništva, ulogu države u korporativnom upravljanju JP i način implementacije svojih politika.

Opšta politika Vlade za vlasništvo nad preduzećima ima osam komponenti:

- Korporativne ciljeve i poslovne aktivnosti;
- Izbor i imenovanje direktora;
- Godišnje skupštine;
- Strukturu kapitala;
- Učinak preduzeća;
- Dividenda;
- Državne subvencije; i
- Uključivanje privatnog sektora.

Gore navedene opšte politike primenjuju se za sva JP. Pored ovih politika, mogu da postoje i dodatne politike koje mogu da budu specifične za sektor ili teritoriju.

Korporativni cilj i poslovna aktivnost

Korporativni cilj i poslovne aktivnosti preduzeća su definisani od strane Vlade i trebalo bi da se prostiru samo na aktivnosti koje je propisala Vlada. Preduzeće na treba da preduzme novo poslovanje izvan određenih korporativnih ciljeva; a i u okviru svojih korporativnih ciljeva ne bi trebalo da proširi nove aktivnosti, osim ako je to proširenje objektivno neophodno radi očuvanja ili povećanja vrednosti postojećih aktivnosti.

Izbor i imenovanje direktora

Ovaj proces je utvrđen u Zakonu o JP. Proces je sproveden putem javnog i transparentnog konkursa, kada su komisije za preporuku Vladi preporučile izbornu listu sa najboljim mogućim kandidatima, iz koje liste je Vlada imenovala odbore za centralna JP.

Vlada očekuje da će odbor, u okviru misije, ciljeva i poslovnog plana preduzeća, upravljati preduzećem onako kako se to od njega očekuje. Vlada smatra da je odbor odgovoran za učinak i to čini svojim nadzorom preko Jedinice za JP i generalne skupštine (GS).

Struktura kapitala

Struktura kapitala preduzeća mora da odgovara poslovnim potrebama i da bude u skladu sa međunarodnim normama za industriju. Stoga, ona mora da bude redovno razmatrana od strane Vlade, odbora preduzeća i Jedinice za JP.

Kada se to objektivno smatra potrebnim, novi doprinosi za akcionarski kapital kompanije će biti dostupni od Vlade kroz redovan proces državnog budžeta, kao što je navedeno u Zakonu o upravljanju javnim finansijama i odgovornostima.



Učinak preduzeća

Cilj Vlade nije da investira u neko JP u cilju da prisvoji tržišnu stopu povraćaja; to je poslovni cilj privatnog sektora. Vlada investira tamo gde smatra da je to neophodno radi najboljih interesa građana, što je utvrđeno Zakonom o budžetskim izdvajanjima. Međutim, Vlada očekuje da odbor i menadžment preduzeća maksimiziraju vrednost svojih investicija. Očekivanja učinka su utvrđena u poslovnom planu preduzeća. Ova komponenta je razrađena i u prvom delu, a pojedinačno za svako JP u trećem delu.

Zasnovano na svojim akcijama u preduzeću, Vlada ima specifične zahteve za učinak. Ti zahtevi se odnose na operativna pitanja, kao što su nivo proizvodnje, kvalitet i pouzdanost distribucije usluga i geografska pokrivenost uslugama. U finansijskom smislu to se može izraziti kao “zahtevana stopa povraćaja” (koja nije jednaka sa maksimiziranjem stope povraćaja) što će pokazati da li preduzeće ostvaruje dobit i ima komercijalnu bazu, ili ne.

Dividenda

Ako preduzeće prijavi dobit, od odbora se očekuje da, po savetu menadžment tima, utvrdi koliki deo te dobiti treba da ostane za reinvestiranje a koliki deo treba da bude isplaćen za dividende. Tokom perioda 2009-2010, Upravni odbor PTK je proglasio i isplatio dividende za akcionara u vrednosti od 80 miliona evra, a Odbor Međunarodnog aerodroma u Prištini “Adem Jashari” je, takođe, do sada proglasio i isplatio dividende u vrednosti od 10 miliona evra za 2010. godinu.

Državne subvencije

Vlada treba da uzme u obzir obezbeđivanje subvencija preduzećima u određenim okolnostima, ako je to utvrđeno Zakonom o budžetskim izdvajanjima. Evo nekih primera:

- a) Vlada zahteva od preduzeća da pruža usluge ili nivo usluga, koje preduzeće u normalnom toku poslovanja ne bi pružalo. U zavisnosti od vrste i dužine pružanja usluga, Vlada će utvrditi da li će subvencije biti isplaćene kao usluge “pro rata” (srazmerno) ili kao fiksni iznos;
- b) Preduzeće pruža usluge i uspeva da postigne ciljeve operativne efikasnosti, međutim, prihodi ne pokrivaju troškove. Ako preduzeće, radi pokrivanja troškova, želi da poveća svoje tarife, a regulatorni organ odluči da ne sankcioniše povećanje tarifa na nivo koji preduzeće želi, Vlada može da obezbedi subvencije za pokrivanje “praznine”; ili
- c) Kapitalni grant je potreban u pogledu finansiranja velikih investicija u slučaju kada: (i) postojeća fizička sredstva su pri kraju svog ekonomskog života; ili (ii) upotreba nove tehnologije će znatno smanjiti operativne troškove; ili (iii) postojeći kapaciteti su nedovoljni i potrebne su investicije za proširenje kapaciteta.

Uključivanje privatnog sektora

Vlada je opredeljena za slobodnu tržišnu ekonomiju i kao rezultat toga, podstiče se aktivno uključivanje privatnog sektora u javna preduzeća, gde će takvo uključivanje obezbediti opštu dobit za narod Kosova, uzimajući u obzir:

- a) efikasnost i kvalitet usluga koje je pružilo preduzeće;
- b) opšti ekonomski uticaj alternativnih struktura vlasništva;



- c) kapacitet državnog budžeta da u preduzećima realizuje investicije koje su neophodne za pružanje usluga u budućnosti; i
- d) prirodu konkurencije unutar sektora u kome posluje preduzeće.

Uključivanje privatnog sektora u javni sektor zasnovano je na Zakonu o javnim preduzećima, član 9, i Zakonu o Javno-privatnom partnerstvu i u skladu sa njima je sproveden proces uvođenja privatnog kapitala u MAP "Adem Jashari" putem koncesije a u toku su privatizacioni procesi u PTK, Kosovskoj kompaniji za distribuciju i snabdevanje energijom (KKDSE) i koncesija u Kompaniji za upravljanje deponijama na Kosovu.

Ostvarivanje vlasničkih prava

U cilju ostvarivanja vlasničkih prava, Vlada je preko MER-a uspostavila Jedinicu za politike i nadzor javnih preduzeća koja će pomagati ministru i Vladi u izvršavanju obaveza iz Zakona o JP, koordinirati protok informacija iz svih JP, nadgledati njihov učinak, savetovati Vladu i JP o pitanjima koja utiču na njihov učinak i pripremati izveštaj za izveštavanje Vladi – MER-u i pred javnošću – u Skupštini Kosova o učinku JP, individualno i kolektivno. JPNJP je izvršavala i nastavlja da izvršava te dužnosti.

Izveštavanje JP

Od svih centralnih JP se zahteva da dostavljaju kvartalni izveštaj Jedinici za JP. Tokom 2010. godine, sva JP su dostavila te izveštaje. Većina preduzeća je koristila obrazac koji su sama utvrdila na osnovu člana 31. Zakona o javnim preduzećima.

Saveti za direktore JP i sekretare korporacija

JPNJP je pružila savete i podršku direktorima JP i korporativnim sekretarima. Tokom 2010. godine, JPNJP je upućen čitav niz pitanja koja se odnose na nove procese u vezi sa korporativnim upravljanjem, kao što su: obuke za sekretare javnih preduzeća i sekretare upravnih odbora a koje se bave komunikacijom sa akcionarom, praćenje rada sastanaka upravnih odbora, kao i obrasci za izveštavanje kako je propisano Zakonom o javnim preduzećima, kao i obuka organizovana za interne revizore JP u cilju povećanja interne kontrole.

JPNJP je ispunila obaveze koje proističu iz člana 17.6 Zakona o JP za obuku upravnih odbora. Tako je, tokom 2010. godine, u saradnji sa USAID-om i BB-IFC, obavljena njihova obuka a biće nastavljena i u 2011. godini.

Primena (sprovođenje) i isplate za kapitalne grantove i subvencije

JPNJP procesuirala (obrađuje) prijavu i isplate kapitalnih garantova i subvencija, kako bi se osiguralo da se ta sredstva koriste za svrhu za koju su namenjena. Da bi se to olakšalo, JPNJP ima sporazume o nadzoru sa svim JP, na osnovu kojih ta preduzeća dostavljaju kvartalne izveštaje JPNJP radi razmatranja. Tokom 2010. godine, JPNJP je procesuirala iznose koji su navedeni u tabeli 3, koje isplate su odobrene na osnovu sporazuma, faktura i izveštaja o pružanju usluga, odnosno o snabdevanju.

Smernice za neizvršne direktore

Kao što je navedeno u uvodu ovog izveštaja, 2009. godina je bila godina inauguracije novih upravnih odbora. Tokom 2009. godine, za Jedinicu za JP je bilo jasno da neke osobe



imenovane za direktore JP nisu u potpunosti shvatile ulogu i odgovornost te pozicije. Stoga je JPNJP sastavila brošuru *Uputstvo kako postati direktor javnog preduzeća (neizvršni)*. Taj dokument koji ojačava model *Kodeksa (vidi u nastavku)*, objašnjava šta se očekuje od direktora JP i šta može da očekuje pojedinac. Ova brošura je izdata tokom 2010. godine i raspodeljena je svim direktorima JP, a dostupna je i za one koji žele da postanu neizvršni direktori u nekom javnom preduzeću.

Kodeks etike i korporativnog upravljanja u javnim preduzećima

Član 35.4 Zakona o javnim preduzećima obavezuje Ministarstvo ekonomskog razvoja “da objavi model kodeksa etike i korporativnog upravljanja koji će koristiti JP, i svako JP treba da obezbedi da je njihov model kodeksa usaglašen sa ovim modelom kodeksa”. Pripremljen je jedan kodeks etike i koristi se kao osnova za obezbeđivanje angažovanja novih direktora JP za sprovođenje kodeksa i svih postojećih propisa i zakona. Svi direktori su pravovremeno potpisali izjavu o poštovanju kodeksa i prema svima onima koji ne poštuju ovaj kodeks, ocena i odluka biće donesena prilikom ocene odbora od strane akcionara.

Ipak, ukazala se potreba za sveobuhvatnijim i savremenijim kodeksom i, iz tog razloga je JPNJP sastavila novi model kodeksa. MEF je izdao novi model *Kodeksa etike i korporativnog upravljanja* i on je raspodeljen svim JP.

U skladu sa članom 35.1 Zakona o JP, ovaj model kodeksa:

- (a) obavezuje JP da primene najviše standarde korporativnog ponašanja i poslovnih praksi;
- (b) dovoljno je detaljan za pružanje jasnih smernica za ponašanje koje se očekuje od direktora, službenika, radnika i stručnih savetnika/konsultanata JP.

Sukobi interesa

Jedno od etičkih pitanja koje je pomenuto u *Uputstvu kako postati direktor javnog preduzeća i u Modelu kodeksa etike i korporativnog upravljanja* jeste otkrivanje i izbegavanje sukoba interesa.

Sve osobe koje su imenovane za direktore JP su potpisale obavezu da poštuju Kodeks etike i korporativnog upravljanja. Nepoštovanje Kodeksa neće biti tolerisano i, po potrebi, biće preduzete dalje korektivne mere. Takvi prijavljeni slučajevi su prosleđeni nadležnim institucijama koje utvrđuju sukob interesa. Zapošljavanje u centralnim javnim preduzećima

Radi pružanja kvalitetnih javnih usluga građanima Kosova i normalnog funkcionisanja centralnih javnih preduzeća, angažovano je i direktno doprinosi 14.463 zaposlenih, koji svojim zaradama doprinose blagostanju svoje porodice, i to za skoro 14 hiljada porodica sa oko 75 hiljada članova.

Njihova profesionalna, polna i nacionalna struktura prikazana je u tabelama u daljem tekstu.



Struktura zaposlenih prema polu

Tabela 5. Struktura zaposlenih prema polu

	Broj radnika (M)	Broj radnica (Ž)	Ukupno
2009	12478	1733	14211
2010	12725	1738	14463

Iz gornje tabele se saznaje da su od ukupnog broja zaposlenih, njih 12.042 ili 88% muškarci a 1.607 ili 12% žene. Preporučuje se da ova struktura u budućnosti bude promenjena u korist povećanja broja zaposlenih žena. Delatnost javnih preduzeća na Kosovu, u većini slučajeva, određuje pol učesnika u poslovima, kao što su poslovi u jedinicama za iskop ili proizvodnju vode ili obezbeđivanje deponija otpada. Dakle, ovi navedeni faktori utiču na gore predstavljene brojke.

Struktura zaposlenih prema stepenu stručne spreme

Tabela 6. Struktura zaposlenih prema stepenu stručne spreme

	Visoka stručna sprema	Viša stručna sprema	Srednja stručna sprema	Niža stručna sprema	Ukupno
2009	1810	702	8801	2898	14211
2010	1974	720	8834	2935	14463

Gornja tabela prikazuje strukturu zaposlenih prema stručnoj spremi. Od ukupnog broja zaposlenih, 19% zaposlenih ima višu i visoku stručnu spremlu, 60% srednju stručnu spremlu i 21% nižu stručnu spremlu.

Procena rada odbora JP

Prema Zakonu o javnim preduzećima, svaki odbor treba da obavi procenu izvršenja svojih zadataka; i, takođe, zahteva od JPNJP da proceni učinak odbora JP. Proces samoprocene je usklađen sa najboljim svetskim praksama u javnom sektoru. Ipak, to je nešto novo za sektor JP na Kosovu i u cilju da se pomogne odborima JP u ovom, za njih nepoznatom procesu, Jedinica za JP je pripremila jedan upitnik i raspodelila ga svim odborima. Takođe, održani su i sastanci sa direktorima JP i sa svim sekretarima odbora radi diskusije upitnika. Odbori su blagovremeno podneli procene svog rada Jedinici za nadzor javnih preduzeća.

U delu o individualnim JP, u Delu III ovog izveštaja, pružene su informacije o broju sastanaka odbora koji su održani u 2010. godini i o formiranju komisija odbora, kao i rezime o radu odbora. U principu, odbori JP su učinili napore za dobro prikazivanje svog učinka. Prilikom procene upravnih odbora javnih preduzeća, JPNJP je pomogla i međunarodna konsultantska kompanija u cilju procene efikasnosti rada upravnih odbora koja je utvrđena u članu 28.3



Zakona o javnim preduzećima; konsultantska kompanija radi, i očekujemo da će ta procena biti dostavljena JPNJP, kada će nakon razmatranja biti finalizirana i objavljena na internet sajtu.

Uloga i sastav odbora i podkomisija

Postojala je opšta nejasnoća u vezi sa sastavom i ulogom upravnog odbora. Bilo je slučajeva kada su upućivana pitanja u vezi sa statusom GIS, kao na primer: (a) da li je GIS direktor sa pravom glasa; i (b) da li trenutni zaposlenik treba odmah da služi u odboru ili on/ona treba da prođe kroz proces zapošljavanja (npr. zahtev za ponovno imenovanje).

U skladu sa Zakonom o javnim preduzećima, u svakom JP je od strane akcionara imenovana po jedna Komisija za reviziju.

U cilju rešavanja ovih nejasnoća, JPNJP je izradila Smernice za direktore javnih preduzeća (neizvršne direktore) i Model kodeksa etike i korporativnog upravljanja za javna preduzeća.

Zakon o javnim preduzećima

Vremenska dinamika od usvajanja Zakona o javnim preduzećima i praktični problemi u njegovoj primeni, podstakli su JPNJP da u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama započne izmenu zakona koji je u zakonodavnoj strategiji za 2011. godinu, tako da je radna grupa završila njegovo finaliziranje a uskoro se očekuje i njegovo usvajanje u Skupštini.

Nezavisnost rada upravnog odbora

Akcionar JP je vršio stalni nadzor nad aktivnostima upravnog odbora, ali se obaveza nadzora neće sprovesti na način koji ometa ili koji ima nameru da se upliće u aktivnosti ili nezavisnost upravnog odbora, koja nezavisnost je uređena članom 7.6. JP imaju komercijalnu osnovu i pored obavljanja funkcije pružanja usluga za građane, kao krajnji cilj ona treba da imaju povećanje prihoda a bilo kakvo gušenje aktivnosti odbora i menadžmenta direktno utiče na to da ti ciljevi ne budu postignuti.

Korektivne mere

Jedinica za JP ima saznanja da su potrebna poboljšanja u nivou nadzora preduzeća i u Jedinici za JP tokom 2010. godine. Jedinica za JP je tokom 2010. godine vršila nadzor rada odbora analizirajući zapisnike upravnih odbora, kao i učešćem na sastancima odbora u svojstvu posmatrača. Tokom 2010. godine, u svim centralnim JP, održan je 181 sastanak upravnih odbora i 158 sastanaka komisija za reviziju, a od Jedinice za JP i preduzeća je zahtevano da se fokusiraju na: (a) obezbeđivanje da opšte informacije budu spremne na vreme, i (b) poređenje stvarnih rezultata sa budžetom i sprovođenje odgovarajućih analiza razlika u odnosu na budžet.

Tokom 2010. godine, Jedinica za JP je učinila pomak ka rešavanju problema upravljanja:

- (a) Realizovanjem zahteva upravnog odbora za pružanje saveta od strane osoblja JPNJP;
- (b) Pripremanjem i raspodelom *Modela – Kodeksa etike i korporativnog upravljanja JP (Model kodeksa JP i Model statuta JP)*;
- (c) Pripremanjem obrasca za procenu koji će koristiti odbor i Jedinica za JP radi upravljanja procenom učinka za svaki odbor JP, i
- (d) Identifikovanjem i sprovođenjem kurseva obuke za odbore JP i tim višeg rukovodstva u vezi sa:



- (i) Čitanjem i tumačenjem finansijskih pregleda i izveštaja o reviziji;
- (ii) Poslovanjem odbora (koristeći kao osnovu Smernice za direktore);
- (iii) Kodeksom etike i korporativnog upravljanja.

Naplata prihoda od komunalnih usluga

Poteškoće u naplati faktura od potrošača je rasprostranjen problem u komunalnim uslugama u svim javnim preduzećima (električna energija, voda i otpad), kao što je prikazano u tabeli 9.

Tabela 7. Nivo naplate za javne usluge

	2009	2010	prog/reg
KEK u 2010	80%	88%	pozitivan trend
Sektor voda	63%	66%	pozitivan trend
Sektor otpada	55%	61%	pozitivan trend

Što se tiče sektora, u ovom trenutku, poteškoće predstavljaju troškovi naplate dugova. Kosovu nedostaje sud za mala potraživanja koji bi omogućio poveriocima da brzo i efikasno naplate male dugove.

Dakle, postoji hitna potreba: (a) za edukacijom građana da je njihova obaveza da plaćaju komunalne usluge koje koriste; i (b) da se ustanovi posebna sudska komora koja se brzo i efikasno bavi naplatom neplaćenih dugova za komunalne usluge, a hitne potrebe za investicijama u komunalne usluge ukazuju da je sada potreban pritisak za akciju u cilju sprečavanja pogoršanja u nivou usluga.

JPNJP preporučuje da, na kraju svake godine, JP treba da izvrši analizu starih dužnika i da na osnovu tih analiza obračuna proviziju. Ako sistem fakturisanja ne pruža tu informaciju, onda kompanija treba da preduzme korake za unapređenje sistema fakturisanja.



TREĆI DEO – Učinak i perspektiva JP

Sektor komunikacija

Pošta i telekomunikacije Kosova

<i>Broj registracije</i>	70280741
<i>Registrovani naziv</i>	Pošta i Telekomunikacije Kosova d.d.
<i>Datum osnivanja</i>	23.01.2007
<i>Registrovana adresa</i>	Dardanija, Priština, Kosovo
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	€5.000.000,00
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Rexhë Gjonbalaj Qamil Buzhala Nuhi Ahmeti Shyqyri Haxha Elmaze Pireva Sahit Surdulli Gani Sylaj
<i>Predsedavajući</i>	Rexhë Gjonbalaj
<i>Izvršni načelnik</i>	Shyqyri Haxha
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Nuredin Krasniqi
<i>Sekretar kompanije</i>	Sebahedin Ramaxhiku
<i>Sastanci Odbora</i>	Šesnaest (16) sastanaka
<i>Formiranje komisija odbora</i>	
<i>Komisija za reviziju</i>	Imenovana 6. marta 2009 Nuhi Ahmeti – predsedavajući Qamil Buzhala Gani Sylaj
<i>Sastanci</i>	
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za ljudske resurse Komisija za kapitalne investicije Komisija za nove usluge marketinga i potrošače
<i>Spoljni revizor(i)</i>	Grant Thornton LLC
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	CBK, PCB, RBKO, NLB, TEB, BpE, PB



Opšti uvod u funkcionisanje PTK u 2010. godini

Pošta i Telekomunikacije Kosova – PTK d.d. pruža telekomunikacione usluge, usluge mobilne i fiksne telefonije, poštanske i internet usluge. PTK ima tri glavne poslovne funkcije:

- (1) usluge mobilne telefonije VALA;
- (2) Telekom Kosova, koji pruža usluge fiksne telefonije, i
- (3) Pošta Kosova.

Tehnički učinak

Prema godišnjem izveštaju za 2010. godinu, objavljenom od strane Regulatornog autoriteta za telekomunikacije (RAT), uslugama mobilne telefonije na Kosovu pokriveno je oko 99% stanovništva i 88% teritorije Kosova. Vala pokriva 74% kosovskog tržišta mobilnom telefonijom, odnosno u 2010. godini imala je 1.074.368 korisnika ili 23.368 korisnika više nego u 2009. godini.

Iz izveštaja proizilazi da se internet uslugama/“broadband” pokriva oko 34% tržišta sa oko 36.000 pretplatnika na usluge interneta.

Telekom Kosova

U decembru 2010. godine, PTK je uslugama fiksne telefonije pokrivaio 93% tržišta, odnosno imao je 83.000 pretplatnika.

Pošta Kosova

Tabela 8. Usluge Pošte Kosova

Usluge	2010	2009
Lokalne - pošiljke	1.242	1.042
Međunarodne pošiljke, dolazne-odlazne	12.480	10.880
M Bags, dolazne-odlazne	144	106

Iz podataka u gornjoj tabeli, primećuje se da je broj *lokalnih pošiljki* zabeležio porast sa 1.042 tokom 2009. godine na 1.242 tokom 2010. godine, takođe, i broj *dolaznih i odlaznih međunarodnih pošiljki* je povećan sa 10.880 u 2009 na 12.480 u 2010. godini; a i dolazne i odlazne “M Bags” su zabeležile porast tokom 2010. godine sa 144 u odnosu na 106 u 2009.godini.



Finansijski učinak

PTK je tokom poslovne 2010. godine pružanjem javnih usluga pošte i telekomunikacija, zaključio godinu sa godišnjom finansijskom dobiti u iznosu od 33.396.000,00 evra.

Tabela 9. Finansijski rezultati PTK

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi	151.503	145.030
Ostali prihodi	482	50
Operativni troškovi	-26.047	-25.164
Troškovi osoblja	-47.271	-40.583
Deprecijacija	-17.547	-16.155
Amortizacija	-7.146	-6.579
Gubitak od umanjenja bankarskih bilansa	10	1.249
Ostali troškovi	-18.382	-19.737
Prihodi od kamata	2.054	11.454
Dobit pre oporezivanja	37.656	49.565
Troškovi poreza na dobit	-4.260	-5.188
Godišnja neto dobit	33.396	44.377
Ostali ukupni godišnji prihodi		
Ukupni godišnji prihodi	33.396	44.377

U gornjoj tabeli je prikazano povećanje prihoda tokom 2010. godine u odnosu na 2009. godinu. U ovoj tabeli se vidi da su ukupni prihodi u 2010. godini manji od onih u 2009. godini. Jedan od ključnih faktora za dobit manju od one u 2009. godini je smanjenje prihoda od bankarskih kamata sa 11,4 u 2009. godini na 2 miliona u 2010. godini, kao rezultat isplate dividende za akcionara koja je direktno uticala na smanjenje štednje u banci. Takođe, prihodi bi bili veći, ali to nije bilo moguće s obzirom na sniženje cena usluga koje je pružala Vala.

Nadalje, troškovi osoblja su zabeležili porast u odnosu na prošlu godinu. Do ovog porasta je došlo kao rezultat zahteva i potreba za proširenje spektra usluga i mreže distribucije i prostiranje PTK na celu teritoriju Kosova, što je predviđeno poslovnim planovima relevantnih jedinica PTK.



Struktura zaposlenih

Tabela 10. Struktura zaposlenih u PTK

Pošta i Telekomunikacije Kosova	2010	2009
Broj radnika (M)	2558	2436
Broj radnika (Ž)	799	769
Broj zaposlenih sa visokom stručnom spremom	693	673
Broj zaposlenih sa višom stručnom spremom	108	96
Broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom	2367	2249
Broj zaposlenih sa nižom stručnom spremom	189	187
Ukupno	3357	3205

Gornja tabela prikazuje povećanje broja zaposlenih u odnosu na 2009. godinu, koje je nastalo kao rezultat proširenja spektra usluga i povećanja broja potrošača za oko 24.000 klijenata, koji su bili predviđeni i u poslovnom planu korporacije. Imajući u vidu odluke o pokretanju procesa privatizacije PTK, Vlada Kosova je odlukom zatražila dalje povećanje zapošljavanja od sredine 2010. godine.

Zakonsko izveštavanje

Zakon o javnim preduzećima, između ostalog, predviđa i obavezno podnošenje izveštaja akcionarima od strane preduzeća. U daljem tekstu su opisani neki od osnovnih izveštaja preduzeća o svojim poslovnim aktivnostima.

Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji su se redovno usvajali na sastancima Upravnog odbora i pružaju objašnjenje aktivnosti preduzeća u oblasti poslovanja, investicione aktivnosti, dostignuća svih odeljenja, poslovnih jedinica i promene/razvoj u organizacionoj strukturi, promovisanje osoblja na više pozicije, operativne podatke, značajne transakcije, kvartalne finansijske preglede u poređenju sa 2009. godinom, kao i aktivnosti pravne kancelarije i slučajeve podnošenja tužbi sudovima.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj, usvojen od strane Odbora u skladu sa članom 31. ZJP, pruža pregled operativnih dostignuća preduzeća za svaku jedinicu zasebno i odražava zabrinutost rukovodilaca kompanije, kao zbog fenomena piraterije SIM to SIM ili relevantnih problema. Zbog ovih problema, PTK je preduzeo korake u borbi protiv ove pojave, prijavljujući ih nadležnim organima za borbu protiv takvih pojava.

Poslovni plan

Poslovni plan je dobro struktuiran, prikazuje jasne ciljeve, i rezimirajući je dokument sastavljen od tri poslovne jedinice sa odgovarajućim argumentima.



Finansijski pregledi

Finansijski pregledi su usvojeni na sastancima Upravnog odbora. Izveštaj spoljnog revizora o finansijskim pregledima za 2010. godinu, odobren od strane glavnog izvršnog službenika, glavnog finansijskog službenika i predsedavajućeg upravnog odbora, pruža nekvalifikovano (pozitivno) mišljenje o njihovoj tačnosti u prikazivanju operativnog i finansijskog stanja kompanije.



Sektor transporta

Kosovske železnice

<i>Broj registracije</i>	70325327
<i>Registrovani naziv</i>	Kosovske železnice (KŽ)
<i>Datum osnivanja</i>	22. decembar 2005
<i>Registrovana adresa</i>	Kosovo Polje-Trg slobode
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Sejdi Hoxha Hysen Fazliu Halil Kikaj Fadil Krasniqi Halim Peci Agron Thaqi
<i>Predsedavajući</i>	Sejdi Hoxha
<i>Izvršni načelnik</i>	Xhevat Ramosaj (UD)
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Sefedin Sefaj (UD)
<i>Sekretar kompanije</i>	Ruzhdi Morina
<i>Sastanci odbora</i>	11 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Formiranje komisija odbora</i>	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za ljudske resurse Komisija za kapitalne investicije Komisija za bezbednost
<i>Spoljni revizor(i)</i>	Grant Thornton, UPRAVNI ODBOR
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	NLB, PCB, Raiffeisen Bank



Opšti uvod u funkcionisanje Kosovskih železnica

Kosovske železnice, kao jedino preduzeće licencirano za pružanje usluga železničke komunikacije za prevoz građana i roba, ima 333.451 km otvorenih železničkih pruga, 105.784 km stacionarnih pruga i 03 km industrijskih pruga. Njena mreža ima 23 tunela, u ukupnoj dužini od 9.020 metara i 155 mostova u ukupnoj dužini od 2,9 km. Ipak, infrastruktura je stara i postoji potreba za investicijama za rekonstrukciju. Železnički sistem je u 1999. godini, nakon godina malih investicija i ratnog perioda, takoreći prestar da funkcioniše.

Na osnovu Zakona o Kosovskim železnicama, Vlada je donela odluku o podeli Kosovskih železnica na Operacije ili TRAINKOS i Infrastrukturu ili INFRAKOS, i ove dve kompanije su sada već registrovane u MTI, a postupak njihovog finansijskog gašenja je pri kraju.

Uz podršku raznih donatora i Vlade, KŽ su uspele da poprave veći deo svoje infrastrukture i sve linije su operativne, osim dve linije: Zrze – Prizren (27 km) i Priština – Podujevo (37 km). Danas KŽ operišu sa 6 dnevnih usluga za putnike:

- Sloboda kretanja voza (Kosovo Polje – Skoplje i obratno, iako je do marta 2008. godine radila samo do Leška). Ovu uslugu dva puta dnevno u celosti subvencioniše Ministarstvo saobraćaja i telekomunikacija.
- Priština-Peć-Priština dva puta dnevno.

Usluge kojima se bave KŽ su sledeće:

- Konvencionalni prevoz robe
- Prevoz u kontejnerima
- Prevoz putnika
- Održavanje vagona

U ovom kontekstu, pripremljena je i vladina strategija za model transporta, usvojena u novembru 2009. godine, koja ukazuje na budućnost KŽ do 2030. godine. Ovo obuhvata plan za odvajanje železničke infrastrukture, koji se sada već realizuje, i očekuje se da će podstaći privatne operatore. Biće potrebne intenzivne kapitalne investicije za realizaciju ovog plana, jer se procenjuje da su potrebne investicije za oko 252 km postojeće železničke mreže (koridor 10).

Operativni učinak

Tabela 11. Operativni učinak

	2010	2009
Broj putnika	376,770	374,504
Prevoz robe u 000 tona	1,128,658	911,830

Podaci iz gornje tabele pokazuju trend rasta operativnih pokazatelja, posebno onih o prevozu robe, koji imaju trend rasta od 20% u odnosu na prethodnu godinu.



Finansijski učinak

Tabela 12. Operativni i finansijski učinak KŽ

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi iz poslovanja	5.532	5.382
Prihodi od donacija	2.360	688
Troškovi pruženih usluga	-6.798	-5.862
Bruto prihod	1.094	208
Provizija za loše dugove	-497	0
Ostali operativni troškovi	-694	-595
Gubitak iz poslovanja	-97	-387
Finansijski prihodi	36	32
Gubitak pre oporezivanja	-65	-355
Porez na dobit	0	0
Neto godišnji gubitak	-65	-355

Može se oceniti da su Kosovske železnice postigle pozitivne finansijske pokazatelje, povećanjem prihoda i smanjenjem operativnih gubitaka za 75% u odnosu na 2009. godinu, a takođe su smanjeni i neto finansijski gubici preduzeća za 82% u odnosu na 2009. godinu.

Struktura zaposlenih

Tabela 13. Struktura zaposlenih u KŽ

Kosovske železnice	2010	2009
Broj radnika (M)	451	384
Broj radnika (Ž)	17	16
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	45	36
Broj radnika sa višom stručnom spremom	20	19
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	309	253
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	94	92
Ukupno	468	400

Iz gornje tabele se vidi da u ukupnom broju zaposlenih dominiraju radnici muškog pola sa 96%, dok u profesionalnoj strukturi 14% zauzimaju viša i visoka stručna sprema, ali dominira srednja stručna sprema sa 66%.

Zakonsko izveštavanje

Zakon o javnim preduzećima, između ostalog, predviđa i obavezno podnošenje izveštaja akcionaru od strane preduzeća. U daljem tekstu su opisani neki od osnovnih izveštaja preduzeća o svojim poslovnim aktivnostima.



Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji, usvojeni od strane Upravnog odbora, pružaju detaljan pregled aktivnosti i operativnih i finansijskih pokazatelja, analizirajući i argumentujući razlike u odnosu na isti period iz 2009. godine i budžet za 2010. godinu. Prikazuje se tačnost, potpunost i transparentnost podataka iz celokupnog poslovanja JP, što je činjenica koja ukazuje na dobar protok informacija odozdo naviše, i između odeljenja. Takođe, ocenjuje se kao pozitivno održavanje istog standarda u izveštavanju, postoji proceduralna konzistentnost upravljanja količinom informacija i izveštavanjem.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj je profesionalan i prikazuje jednogodišnji rad i aktivnosti Upravnog odbora, egzekutiva, aktivnosti Odeljenja za infrastrukturu, železničkog saobraćaja, kao i pomoćnih odeljenja za: finansije, nabavke, ljudske resurse, zajedno sa ciljevima za 2010. godinu.

Poslovni plan

Poslovni plan je veoma kvalitetno pripremljen sa analizom usluga, organizacionom strukturom i opisom ljudskih resursa, analizom SWOT, izveštajem o prihodima i finansijskim rezultatima, razvojnim ciljevima, razvojnom strategijom, relevantnim resursima, unutrašnjom organizacijom i kontrolom, obavezama prema korisniku, i drugo. Izneti su poređenje operativnih i finansijskih pokazatelja sa 2009. godinom, kapitalni projekti iz 2009. godine preneseni u 2010. godinu i novi projekti pokrenuti u 2010. godini, kao i detaljna analiza prihoda i troškova. Upravni odbor je izrazio posvećenost za povećanje kontrolnog okruženja u društvu, uprkos prisutnim nedostacima kojih je svestan i zbog kojih čini stalne napore.



Međunarodni aerodrom u Prištini “Adem Jashari”

<i>Broj registracije</i>	70280980
<i>Registrovani naziv</i>	Međunarodni aerodrom u Prištini D.D. (MAP)
<i>Datum osnivanja</i>	22. jun 2005
<i>Registrovana adresa</i>	Vrelo-Lipljan (Slatina)
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Bekim Jashari Naser Canolli Besnik Krasniqi Fejzulla Krasniqi Hanefi Muharremi Bislim Zogaj
<i>Predsedavajući</i>	Bekim Jashari
<i>Izvršni načelnik</i>	Agron Mustafa
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Bahri Nuredini
<i>Sekretar kompanije</i>	Shqipe Deveja-Fazliu
<i>Sastanci odbora</i>	13 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Formiranje komisija odbora</i>	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za ljudske resurse Komisija za kapitalne investicije Komisija za izdvajanje navigacije
<i>Spoljni revizor(i)</i>	Grant Thornton
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	RFB, NLB, PCB, TEB, BPB, i BE

Opšti uvod u funkcionisanje MAP “Adem Jashari”

Međunarodni aerodrom u Prištini (MAP) je javno preduzeće, čija delatnost se zasniva na civilnom i vojnom saobraćaju. MAP omogućava letove sa Kosova u mnoge zemlje sveta i obratno, za sve građane Kosova i strance.

MAP, takođe, pruža i druge usluge, kao što su:

- sala za biznis klasu, koja je namenjena za putnike iz ove klase,



- duty free shop koji je oslobođen od carinskih taksi,
- banke i poštanske kancelarije,
- kargo – pružanje transporta robe,
- restorane,
- mogućnost reklamiranja,
- parking,
- i razne prodavnice.

Međunarodni aerodrom u Prištini je javna strateška imovina od veoma velikog značaja za građane Kosova i za razvoj države. Iz tog razloga, Vlada je ponudila privatnom partnerstvu mogućnost za ulaganje u ovu imovinu, stvarajući dobro okruženje, infrastrukturu i usluge visokog nivoa u skladu sa međunarodnim normama.

Za Međunarodni aerodrom u Prištini se 2010. godina može smatrati godinom transformacije iz javnog preduzeća u javno-privatno partnerstvo. Ovo stoga što je 12. avgusta 2010. godine potpisan ugovor o javno-privatnom partnerstvu između Vlade Kosova i tursko-francuske kompanije LIMAK-LYON. Međutim, imovina, odgovornosti i ovlašćenja MAP-a su preneseni u funkciju privatnog partnera u aprilu 2011. godine. Vredi napomenuti da je izvan koncesionog ugovora ostao deo tornja i vazdušne kontrole koji je u vlasništvu Vlade i normalno posluje kao javno preduzeće.

Operativni učinak

Tabela 14. Operativni učinak u MAP

	2010	2009
Broj putnika	1.307.906	1.232.778
Broj sletanja	6.548	5.975

MAP ima dobre rezultate u svojim operativnim pokazateljima za 2010. godinu, posebno u premašivanju pokazatelja broja putnika za 6% u odnosu na prethodnu godinu i povećanju broja sletanja aviona za 9% u odnosu na 2009. godinu.



Finansijski učinak

Tabela 15. Finansijski učinak u MAP

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi iz poslovanja		
Prihodi od prodaje	24.221	22.402
Ostali prihodi iz poslovanja	3.453	6.158
	27.674	28.560
Operativni troškovi		
Operativni troškovi	-21.263	-17.275
Dobit iz poslovanja	6.411	11.285
Finansijski prihodi	390	429
Finansijski troškovi	-13	-351
Neto finansijski rezultat	377	78
Prihodi pre poreza na dobit	6.788	11.363
Troškovi za porez na dobit	-610	-1.130
Godišnja neto dobit	6.178	10.233
Ostali ukupni prihodi		
Ostali ukupni prihodi	6,178	-
Ukupno prihoda	6,178	10.233
Neto dobit koja pripada vlasnicima običnih akcija	6.178	10.233
-Finansijska dobit	6.178	10.233

Iz gornje tabele se vidi da kompanija ima finansijsku dobit od 6,1 milion evra, što je zapravo manja dobit od one koja je ostvarena u prethodnoj godini. Ovo smanjenje je rezultat povećanja troškova u kapitalnim investicijama i operativnim troškovima, kao i smanjenja prihoda od bankarske kamate, nakon što je MAP proglasio i isplatio dividende akcionarima u vrednosti od 10 miliona evra.



Struktura zaposlenih

Tabela 16. Struktura zaposlenih u MAP "Adem Jashari"

MAP "Adem Jashari"	2010	2009
Broj radnika (M)	683	659
Broj radnica (Ž)	138	135
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	87	80
Broj radnika sa višom stručnom spremom	11	10
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	704	685
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	19	19
Ukupno	821	794

Iz gornje tabele se vidi da u broju zaposlenih dominira struktura zaposlenih muškog pola od 683 zaposlenih, i da postoji dominantna struktura srednje stručne spreme u broju od 704.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji su dobro strukturirani i pružaju dovoljan broj informacija i analiza pokazatelja aktivnosti, u odnosu na prethodne periode i poslovni plan. Oni su pravovremeno usvojeni od strane Upravnog odbora i dostavljeni JPNJP u MER-u.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj prikazuje operativne i finansijske rezultate MAP-a. Upravni odbor i visoki službenici su bili angažovani u operativnom upravljanju aktivnostima u toku 2010. godine. Neposredni zadatak Upravnog odbora jeste konsolidacija preostalog dela MAP "Adem Jashari", kao dela koji nije koncesioniran, kao i razjašnjenje funkcije i nadležnosti egzekutiva. U isto vreme priznato je profesionalno angažovanje Upravnog odbora i njegovi napori za poštovanje zakonskog okvira u celini.

Poslovni plan

Poslovni plan 2011 je izrađen i odobren pre 31. oktobra i, između ostalog, izražava zabrinutost zbog nedostatka kapaciteta u zgradi terminala za putnike, posebno u špicu sezone, iznosi potrebu za ulaganjem i automatizacijom komercijalnog parkinga, kao i dobro argumentovanje očekivanih prihoda i rashoda za 2010. godinu. Predstavljeno je i sprovođenje podsticajnog plana, koji se sastoji u pružanju promotivnih ponuda u avio linijama o kojima će biti zaključeni novi sporazumi o saradnji sa MAP, i te linije će dobiti značajne popuste u prve tri godine sprovođenja sporazuma.



Sektor energije

Operator sistema, prenosa i tržišta (KOSTT)

<i>Broj registracije</i>	70325350
<i>Registrovani naziv</i>	Operator sistema, prenosa i tržišta (KOSTT)
<i>Datum osnivanja</i>	22.12.2005
<i>Registrovana adresa</i>	Bil Klinton - Priština
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Ramadan Pacarda Faton Deda Lutfi Maxhuni Nazim Mikullovc Ramadan Pacarda Fadil Rrustemi
<i>Predsedavajući</i>	Ramadan Pacarda (UD)
<i>Izvršni načelnik</i>	Fadil Ismajli
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Nebih Haziri
<i>Sekretar kompanije</i>	Merita Kostari
<i>Sastanci odbora</i>	11 sastanaka tokom 2010. godine
Formiranje komisija odbora	Komisija za kapitalne projekte Komisija za izdvajanje sredstava KEK-KOSTT
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	9 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Spoljni revizor(i)</i>	KPMG
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	RFB



Opšti uvod u funkcionisanje KOSTT-a

Kao operator prenosnog sistema (OPS), KOSTT je licenciran i odgovoran za:

- Planiranje, razvoj, održavanje i funkcionisanje sistema prenosa električne energije na Kosovu;
- Obezbeđivanje otvorenog i nediskriminatornog pristupa;
- Funkcionisanje novog tržišta električne energije;
- Obezbeđivanje uslova koji podstiču konkurenciju na Kosovu;
- Saradnju sa OPS (operaterima prenosnog sistema) iz susednih zemalja za dobrobit Kosova i regiona.

KOSTT ima strateški položaj i predstavlja važan čvor na regionalnom tržištu električne energije. KOSTT je povezan sa četiri druga sistema, i to sa sistemima Albanije, Makedonije, Srbije i Crne Gore.

Organizaciona struktura KOSTT-a je utvrđena tako da postoji nezavisno poslovanje i sastoji se od osnovnog tehničko-operativnog poslovanja: operator sistema, operator prenosa, operator tržišta.

KOSTT treba da se pripremi za efekte nove proizvodnje, u smislu priključaka i jačanja mreže. Izgradnja termoelektrane „Novo Kosovo“ transformisaće Kosovo u izvoznika električne energije. Električna energija se uglavnom isporučuje iz termoelektrana na lignit “Kosovo A” i “Kosovo B”, gde “Kosovo B” isporučuje skoro 75% domaće proizvodnje. Trenutno opterećenje u špicu iznosi oko 1000 MW. Ukupni proizvodni kapaciteti iznosili bi oko 930 MW, ukoliko bi na raspolaganju bile sve jedinice.

Trenutno KOSTT nije predmet direktnih konkurentskih pritisaka za smanjenje troškova, ali je pod pritiskom regulatora i potražnje za novim ulaganjima u prenosnu mrežu za Albaniju i Makedoniju. Dakle, KOSTT čini napore da poveća efikasnost svog poslovanja.

Operativni učinak

Tabela 17. Operativni učinak u KOSTT

	2010	2009
Prekidi u prenosu	230	771
Gubici u prenosu	131,04 GWh	174,57GWh

KOSTT je tokom 2010. godine, realizovao uspešnu poslovnu godinu, zahvaljujući povećanju pružanja usluge prenosa električne energije i očiglednom smanjenju prekida.

Gornja tabela prikazuje pozitivne trendove operativnih pokazatelja u smanjenju operativnih gubitaka u prenosu sa 174,5 hiljada GWh u 2009 na 131 hiljadu GWh u 2010. godini, kao i smanjenju prekida u prenosu sa 771 u 2009 na 230 u 2010. godini.



Finansijski učinak

Tabela 18. Pregled finansijskog učinka u KOSTT

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi		
Prihodi od usluga prenosa	20.076	20.061
Ostali prihodi	2.348	977
Ukupni prihodi	22.424	21.038
Operativni troškovi		
Troškovi osoblja	-2.736	-2.338
Amortizacija i deprecijacija	-4.866	-3.001
Popravke i održavanje	-752	-918
Gubici u prenosu energije	-4.319	-5.212
Ostali operativni troškovi	-4.121	-1.258
Sekundarno podešavanje	-1.600	-996
Troškovi za gorivo	-190	-79
Dobit iz poslovanja	-18.584	-13.802
Prihodi od kamata	301	219
Dobit pre oporezivanja	4.141	7.455
Porez na dobit	-673	691
Neto dobit za period	3.468	6.764
Ukupan godišnji prihod	3.468	6.764

Iz podataka u gornjoj tabeli, primećuje se da je došlo do povećanja ukupnih prihoda za 7% u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, došlo je i do povećanja troškova amortizacije i drugih operativnih troškova koji su nastali kao rezultat novih kapitalnih investicija u opremu, a kao rezultat svega gore navedenog, imamo i pad neto finansijske dobiti u vrednosti od skoro 3 miliona evra.



Struktura zaposlenih

Trenutna organizaciona struktura KOSTT-a je pogodna za razvoj predviđen u planiranom periodu. Ipak, mogu biti potrebne promene u obrazloženju njenog prilagođavanja na promene u poslovnim procesima i u cilju profitiranja od povećanih mogućnosti za poboljšanje efikasnosti. Struktura zaposlenih u KOSTT je prikazana u sledećoj tabeli – Tabela 20.

Tabela 20. Struktura zaposlenih u KOSTT-u

KOSTT	2010	2009
Broj radnika (M)	192	174
Broj radnica (Ž)	47	44
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	111	98
Broj radnika sa višom stručnom spremom	16	15
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	106	99
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	6	6
Ukupno	239	218

Iz prethodne tabele se vidi da u strukturi visoke stručne spreme postoji veoma dobar pokazatelj izgradnje profesionalnih ljudskih kapaciteta, i da oko 53% zaposlenih ima visoku i višu stručnu spremu, što je pokazatelj koji je dobrodošao za sva druga JP.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji su dobro strukturirani i imaju standardni format koji počinje opisom organizacione strukture i kadrovskih promena, opisom glavnih operativnih i finansijskih pokazatelja za sve tri poslovne jedinice u odnosu na rezultate u istom periodu 2009. godine, kao i relevantni budžet za 2010. godinu.

Izveštaji takođe opisuju kapitalne projekte i status njihove realizacije, pravna i regulatorna pitanja sa objašnjenjima i pregledima, odgovarajuće finansijske izveštaje, praćene analizom operativnih pokazatelja i finansijskih izveštaja, opis značajnih projekata, dostignuća, neuspehe i preporuke za svaku poslovnu jedinicu i odeljenje; kao i opis najvažnijih aktivnosti glavnog izvršnog službenika, Upravnog odbora i relevantnih komisija.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj zadržava istu strukturu i sadržaj kao kvartalni izveštaj, koja činjenica obezbeđuje konzistentnost u čitanju učinka kompanije. Pokazatelji učinka su predstavljeni veoma detaljno i dobro su argumentovani, kapitalni projekti su prikazani odvojeno prema



realizaciji sredstvima državnog budžeta i sredstvima KOSTT-a, i, na kraju, iznosi se prikaz funkcionisanja korporativnog upravljanja u preduzeću.

Poslovni plan

Poslovni plan je usvojen od strane Upravnog odbora u zakonom propisanom roku. To je ozbiljan plan u kome su precizno razrađeni organizaciona struktura, dinamika razvoja tržišta električne energije u zemlji i domaći i regionalni zakonski i regulatorni okvir koji pokriva aktivnosti KOSTT-a, socijalni i ekološki aspekti, analiza SWOT, investicioni planovi usklađeni sa strateškim prioritetima, prognoze prihoda i rashoda i finansijski izveštaji.



Kosovska energetska korporacija (KEK)

<i>Broj registracije</i>	70325399
<i>Registrovani naziv</i>	Kosovska energetska korporacija (KEK)
<i>Datum osnivanja</i>	22.12.2005
<i>Registrovana adresa</i>	Majke Tereze br. 36, Priština
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Fadil Çitaku Arben Gjukaj Izet Ibrahim Ismail Jonuzi Flamur Keqa Agim Nika
<i>Predsedavajući</i>	Fadil Çitaku
<i>Izvršni načelnik</i>	Arben Gjukaj
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Salih Bytyqi
<i>Sekretar kompanije</i>	Nexhat Podrimaj
<i>Sastanci odbora</i>	13 sastanaka tokom 2010. godine
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za Jugozapadni Sibovac
<i>Spoljni revizor(i)</i>	Deloitte Kosova, d.o.o.
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	PCB, RFB, BE, NLB, BPB, TEB, i BKT



Opšti uvod u funkcionisanje KEK-a

Sektor energije je veoma važan za ekonomiju Kosova. Iako je snabdevanje energijom poboljšano za veći deo stanovništva, to je postalo moguće samo zahvaljujući porastu učinka Kosovske energetske korporacije, kao i podršci od strane Vlade. Ograničene budžetske mogućnosti podrazumevaju manju podršku za uvoz električne energije u budućem periodu.

S obzirom na poboljšanje učinka KEK-a i povećanje kapaciteta za proizvodnju energije, Vlada je uspela da smanji subvencije za uvoz električne energije.

Ipak, postoji potreba za većim investicijama u sektoru energije i to će doći iz privatnog sektora. Pored toga, sektor se odlikuje niskim tarifama. To su veoma važna pitanja, koja Odbor KEK-a i menadžment moraju da reše.

Učinak energetskog sektora u principu ima pozitivne trendove, i on bi, izražen u nekim fizičkim pokazateljima, izgledao ovako:

- proizvodnja uglja od 7,96 miliona tona, ili za 1,52% više nego u 2009. godini;
- proizvodnja energije od 5,5 miliona MWh, ili za 4% više nego u 2009. godini;
- naplata energije od 177,8 miliona, ili za 11% više nego u 2009. godini, i ta naplata pokriva 87,9% ukupnog fakturisanja;
- smanjenje tehničkih i komercijalnih gubitka za 1,22% u odnosu na 2009. godinu.

Operativni učinak KEK-a

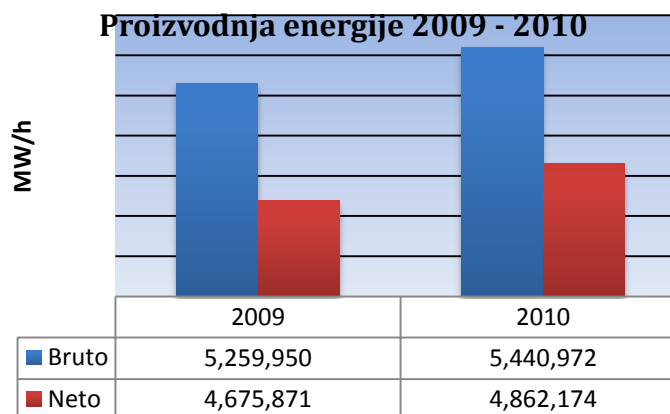
Tabela 19. Operativni učinak KEK-a

	2009	2010
Proizvodnja uglja (u 000 tona)	7,839	7,958
Bruto proizvodnja (MWh 000)	5,260	5,481
Neto proizvodnja (MWh 000)	4,676	4,863
Ukupno energije (MWh 000)	5,242	5,465
Tehnički gubici	16.63%	17.05%
Komercijalni gubici	23.63	22.47%
Ukupni gubici	40.73%	39.51%

Tokom 2010. godine, KEK je postigao većinu operativnih pokazatelja, kao u bruto, neto i ukupno proizvedenoj energiji, smanjenju tehničkih gubitaka u mreži i gubitaka u enklavama. KEK je zabeležio povećanje pokazatelja proizvodnje uglja u 2010. godini. Za KEK, kao stalni zadatak, ostaje da pojača napore da smanji gubitke do minimuma, a posebno one komercijalne, kroz povećanje kontrole ilegalnih priključaka i zloupotreba u mreži i legalizaciju svih potrošača koji koriste električnu energiju.

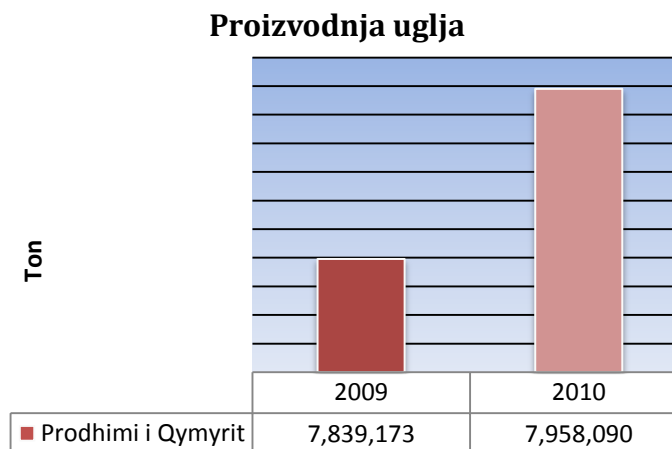


Glavni indikatori (bruto/neto proizvodnja energije) pokazuju dobar učinak ovog preduzeća u 2010. godini sa pozitivnim trendom. Tokom ove godine, proizvodnja električne energije je iznosila 5.480.972 MW/h bruto, ili 4.862.174 MW/neto u termoelektranama Kosovo A i B. U odnosu na 2009. godinu, u 2010. godini je proizvodnja električne energije povećana za 4%.



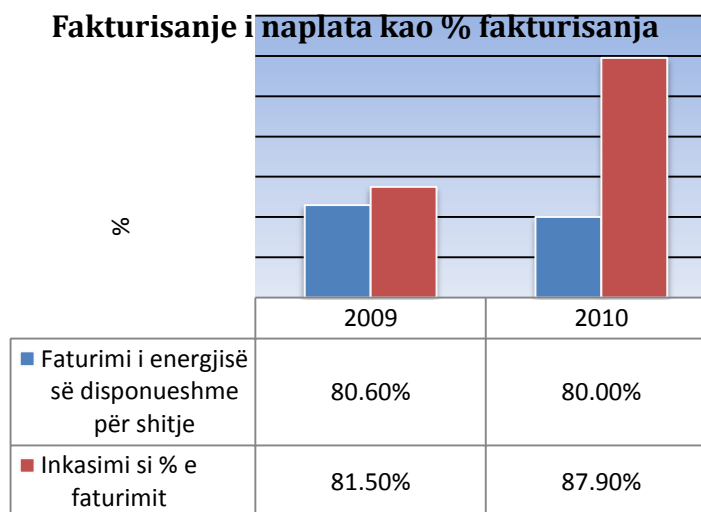
Grafikon 2. Proizvodnja energije 2009 - 2010

Takođe, i sektor kopova u KEK-u je zabeležio povećanje nivoa proizvodnje. U poređenju sa tri prethodne godine, u 2010. godini je zabeleženo povećanje proizvodnje uglja sa 7.839.173 tona u 2009. godini, na 7.958.090 tona u 2010. godini. U poređenju sa 2009. godinom, sektor kopova je zabeležio porast za 1,52%.



Grafikon 3. Proizvodnja uglja 2009 - 2010

Kao nastavak povećanja proizvodnje energije u KEK, i sektor mreže je povećao nivo naplate. U 2010. godini, 97,3% je bio procenat očitavanja brojila, 98,8% je bio procenat raspodele faktura, dok je fakturisanje energije raspoložive za prodaju iznosilo 80,0% ili 96,6% predviđenog plana za 2010. godinu. Od ukupnog fakturisanja, procenat naplate za 2010. godinu iznosio je 87,9 ili 108,2% kao procenat realizacije predviđenog plana koji je iznosio 81,22%.



Grafikon 4. Fakturisanje i naplata kao % fakturisanja 2009-2010



Finansijski Učinak KEK-a

Tabela 20. Finansijski učinak KEK-a

	31. decembar 2010 (u EUR 000)	31. decembar 2009 (u EUR 000)
Prihodi iz poslovanja		
Prodaja	192,757	174,392
Prihodi od donacija	44,055	58,268
Ostali prihodi	2,015	5,044
	238,827	237,704
Operativni troškovi		
Amortizacija i deprecijacija	-29,163	-23,624
Troškovi osoblja	-51,434	-46,657
Električna energija i druge javne usluge	-77,736	-83,109
Troškovi održavanja	-6,505	-8,217
Materijali i zalihe	-17,336	-10,938
Provizija za otpis zaliha	-1,911	
Gubitak od otpisa potraživanja	-22,085	-25,625
Troškovi provizija za zaštitu životne sredine i druga pitanja	-5,863	-21,068
Ostali operativni troškovi	-12,832	-13,329
	-224,865	-232,567
Dobit/(gubitak) iz poslovanja	13,962	5,137
Neto finansijski gubici	186	-154
Dobit/(gubitak) pre oporezivanja	14,148	4,983
Troškovi poreza na dobit		
Godišnja neto dobit/(gubitak)	14,148	4,983
Ostali ukupni prihodi		
Ukupni prihodi (gubitak)	14,148	4,983

Što se tiče finansijskih pokazatelja, KEK je tokom 2009 i 2010. godine postigao pozitivan učinak, beležeći rast od 10% u odnosu na prethodnu godinu i premašio je za oko 3% ciljeve prihoda, dok su operativni troškovi povećani za samo 3%.

Zapravo u pokazatelje ukupnih prihoda su ušli i prihodi od donacija Vlade za uvoz energije i ti prihodi se prema međunarodnim računovodstvenim standardima tretiraju kao prihodi, a to je prihvaćeno i od strane spoljnih revizora u njihovim izveštajima.



Struktura zaposlenih

Tabela 21. Struktura zaposlenih u KEK-u

KEK	2010	2009
Broj radnika (M)	7146	7210
Broj radnica (Ž)	559	558
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	824	819
Broj radnika sa višom stručnom spremom	483	479
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	4326	4419
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	2072	2051
Ukupno	7705	7768

Iz gornje tabele se vidi da profesionalna struktura zaposlenih obuhvata 17% radnika sa višom i visokom stručnom spremom i 56% sa srednjom stručnom spremom.

Zakonski izveštaji

Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji prikazuju operacije, investicione aktivnosti, obustavljene projekte, dostignuća svih odeljenja, organizacionu strukturu, promovisanje kadrova na više pozicije, operativne podatke, značajne transakcije, periodične finansijske preglede u poređenju sa 2009. godinom i budžetom, kao i slučajeve podnesenih tužbi pred sudove. Ovi izveštaji su razmotreni i usvojeni od strane Komisije za reviziju i Upravnog odbora.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj narativno i tabelarno prikazuje tehnički i operativni učinak relevantnih jedinica i odeljenja u Kosovskoj energetske korporaciji.

Poslovni plan

Poslovni plan prikazuje strukturu poslovnih jedinica u KEK, i operativne pokazatelje proizvodnje i prodaje u svakoj jedinici, kao i iznos fakturisanja i naplate.



Sektor voda

Regulatorna kancelarija za vodu i otpad (RKVO) je licencirala sedam regionalnih vodovodnih kompanija. Zasnovano na broju potrošača iz kategorije domaćinstava za koje usluge snabdevanja vodom fakturišu ove kompanije, procenjeno je da one snabdevaju vodom samo 1,3 miliona (72%) od ukupnog broja od 1,8 miliona stanovnika Kosova.

U prethodnim godinama, kapitalne investicije u sektoru vode omogućene su podrškom Vlade, donatora i sopstvenim sredstvima. Tokom 2010. godine, Vlada je obezbedila bespovratna sredstva u ukupnom iznosu od 1,7 miliona evra, iz sopstvenih sredstava obezbeđeno je oko 1 milion a ostalo od donatora. Ovi iznosi su mali u poređenju sa zahtevima za kapitalnim investicijama u ovim sektorima, tako da će pronalaženje neophodnih finansijskih sredstava biti veliki izazov.

U cilju povećanja nivoa usluga za građane Kosova, donatori su izrazili spremnost da investiraju u sisteme vodosnabdevanja na Kosovu, kao: Evropska komisija u regionu Mitrovice i u fabriku vode u Prištini, USAID u Prištini, Prizrenu i Peći, SDC (Švajcarska vlada) u regionu Gnjilana i Uroševca, i posebno u seoskim područjima, Vlada Luksemburga u mrežu grada Mitrovice i u drugim regionima od strane raznih donatora.

Tabela 22. Operativni pokazatelji u sektoru voda

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda (gubitak vode) %	60%	58%	negativan trend
Procenat potrošača sa vodomrom %	80%	79%	pozitivan trend
Stopa naplate %	66%	63%	pozitivan trend
Stopa pokrivenosti rada	1.05	0.97	pozitivan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0.09	0.11	pozitivan trend
Efikasnost osoblja ('000 potrošača)	6.64	6.7	pozitivan trend
Pritužbe na '000 potrošača	55.2	41.5	negativan trend



Naplata u regionalnim vodovodnim kompanijama

Tabela 23. Naplata u vodovodnim kompanijama na Kosovu

God.	Regionalna vodovodna kompanija	Nefakturisana voda %	Stopa naplate %	Efikasnost osoblja ('000 potrošača)
2009	RVK Priština	54%	65%	5.75
	RVK Južni Hidroregion	55%	60%	6.05
	RVK Hidrodrini	74%	60%	5.7
	RVK Mitrovica	51%	51%	10.27
	RVK Radonjić	55%	69%	8.01
	RVK Hidromorava	57%	63%	8.9
	RVK Bifurkacija	57%	61%	6.59
2010	RVK Priština	55%	70%	5.65
	RVK Južni Hidroregion	58%	69%	6.38
	RVK Hidrodrini	72%	59%	5.51
	RVK Mitrovica	53%	55%	10.26
	RVK Radonjić	65%	67%	7.9
	RVK Hidromorava	60%	68%	8.3
	RVK Bifurkacija	60%	61%	6.19

Na nisku stopu naplate utiču sledeći faktori:

1. Sistem naplate nije dovoljno efikasan.
2. Potrošači nisu zadovoljni nivoom usluga i odbijaju da ih plate.
3. Potrošači znaju da im se, i ako ne budu plaćali, neće ništa desiti, jer čak i u slučaju da budu tuženi sudu njihov predmet neće biti okončan.
4. Socijalni faktor, jer neki potrošači zaista imaju poteškoća da plate svoje račune.
5. Jedan deo potrošača pripadnika srpske manjine, uglavnom iz Severne Mitrovice, nikada ne plaća vodu, a za proizvodnju vode koju oni koriste vodovodna kompanija ima visoke troškove.

Razni izveštaji ukazuju da faktor 4 nije sveobuhvatan; a po opštem mišljenju smatra se da su faktori 3 i 5 glavni uzročnici, dok je faktor 2 više izgovor nego pravi razlog. Bez obzira na razloge, niska stopa naplate se ne može i dalje tolerisati na ovakav način.

Dakle, rast prihoda ima poseban značaj za ova JP, više zbog velikih potreba za kapitalnim investicijama. Na primer, u Prištini, projekti koje će finansirati KFW, EK i USAID dostižu vrednost od 57 miliona € za smanjenje curenja vode i izgradnju fabrike vode u selu Škabaj i planira da budu završeni do 2015. godine. Taj posao je od suštinskog značaja, s obzirom na



nivo gubitaka vode i predviđanja potreba za povećanjem proizvodnje vode za 50% u deset narednih godina kako bi bio zadovoljen porast potražnje vode u Prištini.

Osim finansijske podrške od Vlade, sektor vode podržavaju i strane agencije, uključujući Evropsku komisiju, KfW, Švajcarsku agenciju za razvoj i saradnju i USAID.

Ipak, s obzirom na budućnost Kosova i njegov eventualni ulazak u Evropsku zajednicu, potrebe za investicijama će biti i veće nego što su trenutno ističe. Kosovo treba da ispuni direktive EK za vode i otpad (što uključuje, na primer, zahteve za postrojenja za preradu vode na svakih 10.000 stanovnika). Kosovo neće biti u stanju da ispuni zahteve za kapitalne investicije (koje će verovatno biti u milijardama evra) i zavisice od finansijskih doprinosa (značajnih) od EU. Međutim, i potrošači bi trebalo da doprinesu u tom pogledu.

KfW je u 2010. godini investirao u studiju izvodljivosti za projekte postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda za gradove Peć, Đakovica i Prizren, i spreman je da kratkoročno investira iznos od 12 miliona evra, a očekuje se da će taj iznos biti umnožen u srednjoročnom periodu.

Evropska komisija je investirala u postrojenje za preradu otpadnih voda u Srbici i taj projekt će biti završen u 2011. godini.

Potrebno je sprovesti široku realizaciju obima investicija koje su potrebne u sektoru voda. Investicije nisu potrebne samo u cilju ispunjenja zahteva EU, već su one potrebne radi zadovoljenja povećanih zahteva za veću količinu i bolji kvalitet vode, od kojih zavisi zdravlje stanovništva i ekonomski razvoj zemlje.

Stanovništvo treba da zna da postoje značajni rizici za snabdevanje vodom na Kosovu i da nedostatak upravljanja utroškom vode nosi rizik za vodu za piće i za prirodu uopšte. Međutim, uprkos postojećim ograničenjima, JP treba da budu što je moguće efikasnija.



Regionalna vodovodna kompanija Priština (RVK Priština)

<i>Registarski broj</i>	70433736
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija Priština (RVK Priština)
<i>Datum osnivanja</i>	29.05.2007
<i>Registrovana adresa</i>	Kosovo, Priština, ul. Tahir Zajmi
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Ejup Hashani Bajram Jashari Adem Duriqi Kujtim Xhelili
<i>Predsedavajući</i>	Ejup Hashani
<i>Izvršni direktor</i>	Skënder Bublaku
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Naim Mujaj
<i>Sekretar kompanije</i>	Enes Mehmeti
<i>Sastanci odbora</i>	10 sastanaka tokom 2010
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	10 sastanka tokom 2010. godine
<i>Ostali odbori</i>	
<i>Spoljni revizori</i>	Univerzum Audit
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine- 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	PCB, RFB, NLB, BPB, BE, i TEB

Opšti uvod u funkcionisanje RVK Priština u 2010. godini

RVK Priština svojim uslugama snabdevanja vodom i uslugama kanalizacije pokriva 8 opština sa oko 550 miliona stanovnika, koji čine oko 30% procenjenog broja stanovnika Kosova. Trenutni kapacitet za snabdevanje iznosi 1.400 l/s i obezbeđuje se iz dve fabrike za preradu vode.

U cilju uspostavljanja kvalitetne usluge za snabdevanje građana vodom, Vlada, opština i donatori, kao KfW i EK, finansiraće zajedno izgradnju nove fabrike za preradu vode u selu Škabaj.



Operativni učinak

Tabela 24. Operativni učinak u RVK Priština

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	55%	54%	negativan trend
Procenat potrošača sa vodomrom %	81%	80%	pozitivan trend
Stopa naplate %	70%	65%	pozitivan trend
Stopa pokrivenosti rada	1.19	1.06	pozitivan trend
Utrošak po jedinici (€/m3)	0.10 €	0.14 €	pozitivan trend
Efikasnost osoblja ('000 potrošača)	5.65	5.75	pozitivan trend
Pritužbe na '000 potrošača	65.64	32	pozitivan trend
Neuspješni testovi kvaliteta vode %	0.80%	2.00%	pozitivan trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	-	-	

Na osnovu podataka iz gornje tabele, vidi se da je RVK Priština ostvarila veoma pozitivne rezultate tokom 2010. godine, posebno u operativnim pokazateljima kvaliteta isporučene vode, boljeg snabdevanja zahvaljujući većoj proizvodnji vode u uslovima istog nivoa tehničkih i komercijalnih gubitaka, održavanju istog nivoa fakturisanja sa 2009. godinom, značajnom povećanju nivoa naplate sa 65% u 2009. godini na 70%, zahvaljujući efikasnom planu mera u upravljanju kreditnim rizikom, povećanju efikasnosti sprovedenih kontrola, omogućavanju plaćanja preko banaka drugog nivoa i Western Uniona, bitnog uvećanja broja potrošača, kao i obima fakturisanja prema vodomromu.

Ovi pokazatelji ukazuju na konstantan i ozbiljan rad rukovodilaca kompanije u uspostavljanju i implementaciji politika i procedura u funkciji dobrog upravljanja resursima kompanije.



Finansijski učinak

Tabela 25. Finansijski učinak u RVK Priština

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi	10,732,527	9,970,073
Prihodi od usluga vodosnabdevanja	777,968	106,162
Ostali operativni prihodi	88,343	49,949
Prihodi od donacija		
Ukupno operativnih prihoda	11,598,838	10,126,183
Operativni troškovi		
Voda kupljena na veliko	-75,030	-81,994
Troškovi energije	-1,857,142	-1,972,240
Troškovi goriva	-92,747	-173,034
Troškovi osoblja	-3,085,368	-2,718,445
Materijalni troškovi	-664,917	-488,814
Ugovorni spoljni troškovi	-453,691	-552,431
Rekreativni troškovi, solidarna pomoć i td	-36,034	-31,764
Troškovi održavanja i popravke	-113,351	-156,683
Troškovi otpisa i amortizacije	-3,846,054	-3,447,577
Troškovi provizije za loše dugove	-3,289,115	-2,819,699
Finansijske obaveze	-36,995	-22,562
Ukupni operativni troškovi	-13,550,443	-12,465,153
Operativna dobit (gubitak)	-1,951,605	-2,338,970
Prihod od kamata na bankarske depozite	11,671	7,880
Dobit/gubitak pre oporezivanja	-1,939,934	-2,331,089
(Gubitak) dobit za godinu	-1,939,934	-2,331,089

Takođe, iz gornje tabele se primećuje da je Kompanija postigla dobre finansijske rezultate povećanjem prihoda za 15% u odnosu na 2009. godinu, i postizanje budžeta od 93%, u odnosu na porast troškova od svega 3% u poređenju sa prethodnom godinom i realizaciju 98% periodičnog budžeta. Profitabilnost kompanije je povećana za 30% u odnosu na 2009. godinu, i dostigla je 88% planiranog budžeta.



Struktura zaposlenih

Tabela 26. Struktura zaposlenih u RVK Priština

RVK Priština	2010	2009
Broj radnika (M)	451	447
Broj radnica (Ž)	53	50
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	45	43
Broj radnika sa višom stručnom spremom	32	32
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	402	397
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	25	25
Ukupno	504	497

Takođe, i struktura zaposlenih od 504 radnika je zaslužna za podizanje trendova naplate i oni su svojim angažovanjem u naplati prihoda uspjeli da podignu nivo naplate.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji menadžmenta pri Upravnom odboru su redovno dostavljani, a prikaz progresa operativnog, komercijalnog, finansijskog učinka i organizacionih i pravnih aktivnosti je diskutovan u Upravnom odboru, tako da su nakon usvajanja dostavljeni JPNJP. Isti postupak je sproveden i za Poslovni plan 2010 i Godišnji izveštaj 2010. Može se navesti da je kvalitet kvartalnih izveštaja u stalnom porastu, pošto se u zadnje vreme, analiza operativnih i finansijskih pokazatelja ne sprovodi samo poređenjem sa istim tromesečnim periodom iz prethodne godine, već i sa usvojenim ciljevima budžeta. Što se tiče Godišnjeg izveštaja, još uvek nije dostavljen potpun i narativan izveštaj, sa objašnjenjima operativnog, finansijskog, organizacionog, investicionog učinka i sl.; dokument sadrži samo odabrane operativne i finansijske podatke prema obrascu RUV0.



Regionalna vodovodna kompanija Radonjić (RVK Radonjić)

<i>Registarski broj</i>	70433554
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Radonjić" d.d. Đakovica
<i>Datum osnivanja</i>	24.11.2009
<i>Registrovana adresa</i>	Ul. UÇK - Đakovica
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€(odobren, emitovan i plaćen u celosti))
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Ruzhdi Kepuska Agim Gjoshi Hajdar Grezda Leonard Shehu
<i>Predsedavajući</i>	Ruzhdi Këpuska
<i>Izvršni direktor</i>	Albert Zajmi
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Kastriot Zhaveli
<i>Sekretar kompanije</i>	Saranda Vehapi
<i>Sastanci odbora</i>	13 sastanaka tokom 2010 godine
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka tokom 2010 godine
<i>Ostale komisije</i>	
<i>Spoljni revizori</i>	Audit&Conto
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	RFB,PCB,NLB,TEB,BPB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Radonjić – Đakovica u 2010. godini

Uslugama snabdevanja vodom za piće pokriva region Đakovice, Orahovca i Ljubarda, sa populacijom od oko 230.000 stanovnika. Voda se uzima iz jezera Radonjić i reke Bistrice; trenutno se proizvodi 730 l/sec.

Operativni učinak

Tabela 27. Operativni učinak RVK Radonjić

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	61%	55%	Pozitivan trend
Broj potrošača sa vodomernom %	93%	94%	Negativan trend
Procenat naplate %	67%	69%	Negativan trend
Stopa pokrivenosti rada	0.95	1.02	Negativan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0.1	0.12	Pozitivan trend
Efikasnost osoblja ('000 potr.)	7.9	8.01	Pozitivan trend
Pritužbe na ('000 potr.)	46	59	Pozitivan trend
Neuspešni testovi kvaliteta vode %	0.70%	0.70%	Isti trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	24	24	Isti trend

Među operativnim pokazateljima kompanija je zadržala isti kvalitet isporučene vode, povećala je kvalitet usluge dokazan manjim brojem tehničkih i komercijalnih pritužbi, povećala je efikasnost usluge dokazanu pokazateljem manjeg utroška po jedinici (m³ vode), i povećala je broj potrošača čak i iznad plana. Kako bilo, 3 najvažnija operativna pokazatelja: gubici u mreži su porasli sa 55% na 61%, dakle, fakturisanje je zabeležilo pad od 6%, a naplata je smanjena za 2%, ukazuju na potrebu kompanije da dodatno intenzivira mere za održavanje i rehabilitaciju distributivne mreže, i pored objektivnih teškoća nedostatka podrške od strane donatora (ne zbog krivice ovog rukovodećeg tima), kao i mere za kontrolu ilegalnih priključaka i upravljanje kreditnim rizikom.



Finansijski učinak

Tabela 28. Finansijski učinak u RVK Radonjić

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi od prodaje vode (fakturisanje)	2,606	2,541
Ostali operativni troškovi	188	104
Ukupni operativni prihodi	2,795	2,645
Operativni troškovi:		
Osoblje	1,316	1,284
Održavanje	33	36
Električna energija	145	139
Gorivo	41	44
Hemikalije	21	40
Marketing	16	10
Administracija	26	25
Ostalo	315	207
Otpis	770	753
Loši dugovi	615	665
Ostali operativni troškovi	315	207
Ukupno operativni troškovi	3,303,453	3,207
Prihodi od kamate	7,9	3,2
Neto dobit/ (gubitak)	-508	-561

RVK Radonjić postigao je skoro isti rezultat kao u predthodnoj godini sa malo vecim prihoda kao i vecih troskova i na kraju sa savim manjom gubitkom nego u 2009



Struktura zaposlenih

Tabela 29. Struktura zaposlenih u RVK Radonjić

RVK Radonjić	2010	2009
Broj radnika (M)	196	192
Broj radnica (Ž)	23	18
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	23	21
Broj radnika sa višom stručnom spremom	10	9
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	133	133
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	53	53
Ukupno	220	217

Iz gornje tabele se vidi da od ukupnog broja zaposlenih, njih oko 15% ima višu i visoku stručnu spremu, i da dominira broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji

Sve ove izveštaje je menadžment RVKR dobro sastavio, i oni su blagovremeno usvojeni i dostavljeni JPNJP. Izveštaji profesionalno i na standardizovan način iznose glavne operativne pokazatelje upoređene sa budžetom i istim periodom prethodne godine, kvartalne finansijske preglede objašnjene odgovarajućim beleškama, upravljanje rizikom, zadovoljstvo potrošača i drugo. Važno je napomenuti da RVKR sastavlja izveštaje o zadovoljstvu potrošača i na tromesečnom nivou.

Godišnji izveštaj

Godišnji izveštaj je dobro sredstvo za odnose sa javnošću i prikazuje ozbiljnost rukovodilaca kompanije.

Poslovni plan za 2011 pruža detaljne pokazatelje učinka usluga za klijente, sistema kontrole i praćenja najkritičnijih pokazatelja, investicioni plan, razvojni plan ljudskih resursa i procenu učinka, programe testiranja kvaliteta vode, razvoj administracije, kompjuterizaciju i informacioni sistem upravljanja. Finansijski izveštaji za 2011. godinu predviđaju profitabilne aktivnosti za kompaniju!

Rukovodioci treba da preduzmu hitne mere za rešavanje problema prenesenih u finansijski izveštaj, uspostavljanje procedura i razvoj odgovarajućih politika računovodstva, nabavke i upravljanja ljudskim resursima.



Regionalna vodovodna kompanija Hidromorava (RVK Hidromorava)

<i>Registarski broj</i>	70433937
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Hidromorava" d.d Gnjilane
<i>Datum osnivanja</i>	09.12.2009
<i>Registrovana adresa</i>	Ul. Abdullah Tahiri, Gnjilane
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Avdyl Hasani Azem Mujku Xhelal Selmani Elhame Shefkiu
<i>Predsedavajući</i>	Avdyl Hasani
<i>Izvršni direktor</i>	Myrvete Hoti
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Xhelal Shabani
<i>Sekretar kompanije</i>	Rozelita Hasani
<i>Sastanci odbora</i>	10 sastanaka tokom 2010. godine
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	10 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Ostali odbori</i>	
<i>Spoljni revizori</i>	Audit&Conto
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	RFB i NLB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Hidromorava – Gnjilane u 2010. godini

Kompanija snabdeva vodom za piće i pruža usluge kanalizacije u opštinama Gnjilane, Kamenica i Vitina. Preduzeće upravlja vodosnabdevanjem u regionu Gnjilana.

Operativni učinak

Tabela 30. Operativni učinak u RVK Hidromorava

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	60%	57%	Negativan trend
Broj potrošača sa vodomjerom %	79%	78%	Pozitivan trend
Procenat naplate %	68%	63%	Pozitivan trend
Stopa pokrivenosti rada	1.12	0.9	Pozitivan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0,08 €	0,15 €	Pozitivan trend
Efikasnost osoblja ('000 potr.)	8.3	8.9	Pozitivan trend
Pritužbe na ('000 potr.)	150	122	Negativan trend
Neuspešni testovi kvaliteta vode %	1,30%	0,50%	Negativan trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	-	-	

Kompanija nije imala pozitivna dostignuća u kvalitetu vode tokom 2010. godine i zabeležila je povećanje tehničkih gubitaka vode sa 57% na 60%; ipak, postoji nekoliko operativnih pokazatelja sa pozitivnim dostignućima, kao: povećanje naplate sa 63% na 68%, veća efikasnost u radu dokazana povećanjem stope pokrivenosti rada, kao i smanjenje utroška po jedinici.



Finansijski učinak

Tabela 31. Finansijski učinak u KRV Hidromorava

	31 decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi	1.560	1.409
Prihodi od prodaje	20	20
Prihodi od donacija	139	16
Ukupni operativni prihodi	1.719	1.445
Operativni troškovi:		
Osoblje	612	587
Troškovi lošeg duga	405	-
Kancelarijski troškovi	15	20
Troškovi plata	612	587
Troškovi otpisa	684	490
Troškovi energ. derivata i PTK	159	174
Ostali operativni troškovi	155	139
Održavanje	75	112
Ukupni operativni troškovi	-2.105	-1.522
Dobit (gubitak) pre oporezivanja	-386	-77
Porez na dobit		
Neto dobit (gubitak)	-386	-77

Što se tiče finansijskog učinka, kompanija je zabeležila povećanje prihoda za 21% u odnosu na 2009. godinu i realizaciju budžeta za 2010. godinu od 94%, uz povećanje operativnih troškova a posebno troškova deprecijacije u odnosu na 2009. godinu. Sledstveno, operativni rezultat je zabeležio gubitak koji je za 209 hiljada evra veći od gubitka u 2009. godini.



Struktura zaposlenih

Tabela 32. Struktura zaposlenih u RVK Hidromorava

RVK Hidromorava	2010	2009
Broj radnika (M)	123	125
Broj radnica (Ž)	19	18
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	18	19
Broj radnika sa višom stručnom spremom	6	6
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	75	74
Etnička pripadnost (ostali)	5	5
Ukupno	142	143

Iz gornje tabele se vidi da su ukupnom broju od 142 zaposlenih u RVK Hidromorava u Gnjilanu dominiraju radnici muškog pola ili 86%, kao što dominira i srednja stručna sprema sa 52% u odnosu na visoku stručnu sprema.



Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji

Kvartalni izveštaji su blagovremeno podneseni i usvojeni od strane Upravnog odbora, u skladu sa ZJP, ali njihov sadržaj i struktura nisu standardizovani. Izveštaj za prvi kvartal sadrži finansijske preglede i narativna objašnjenja upravljanja; izveštaj za drugi kvartal prikazuje kumulativne šestomesečne finansijske preglede a ne posebne podatke za kvartal; izveštaj za treći kvartal prikazuje devetomesečne finansijske preglede, a ne zasebne po kvartalima, i narativni izveštaj o aktivnostima Upravnog odbora i menadžmenta; izveštaj za četvrti kvartal, koji je dostavljen i kao godišnji izveštaj, sadrži i informacije o aktivnostima Upravnog odbora, KR, menadžmenta, poslovanju i tužbe u sudu, zajedno sa nabavkama. Preporučuje se korišćenje standardizovanog obrasca za izveštavanje i da se izveštava o kvartalnim finansijskim rezultatima i to ne samo u poređenju sa istim periodom prošle godine, već i sa tromesečnim budžetom u tekućoj godini. Primećuje se poboljšanje kvaliteta izveštavanja sa dolaskom novog GFS, međutim, ostaje da se sadržaj i struktura ovih izveštaja standardizuju tokom godine.

Poslovni plan

Poslovni plan je dobro struktuiran, prikazao je rezultate poslovanja i napore menadžmenta za obezbeđivanje snabdevanja bez restrikcija, planira povećanje broja potrošača za 8.867 novih potrošača. Sadrži akcioni plan za 2011. godinu u vezi sa organizacionom strukturom, zapošljavanjem i obukom, kao i zaključak o individualnoj proceni učinka, koja je delimično urađena tokom 2010. godine. U tehničkom akcionom planu navodi se broj vodmera koji će biti instalirani kao i upotreba GIS, koji je nedavno postavljen. Takođe, pominje se aktivnost održavanja i očitavanja koja predstavlja problem jer je moguća samo na tromesečnom nivou a mesečni računi se izdaju sa procenjenim prosekom, i to, prema objašnjenju menadžmenta, zbog nedostatka osoblja. U ovim ključnim dokumentima kompanije nedostaju prognoze finansijskog rezultata za planirani period.

Preduzeće, svakako, treba da uključi planirane finansijske preglede u svaki dokument poslovnog plana, jer je to jedino sredstvo planiranja i kontrole rada menadžmenta i odbora, koji, takođe, obezbeđuje transparentnost prema akcionarima i celokupnoj javnosti.

Rukovodioci kompanije pokazuju iskreno angažovanje u napretku kompanije, iako se suočavaju sa izazovom operativnog, organizacionog i finansijskog upravljanja kompanijom. Čine se naponi za uspostavljanje sistema interne kontrole, ali ostaje mnogo toga da se uradi kako bi bili postignuti poboljšanje kvaliteta finansijskog izveštavanja i konsolidacija internih procedura radi obezbeđivanja očuvanja resursa i sredstava kompanije. Upravni odbor iskazuje veoma ozbiljno angažovanje u teškoj situaciji u kojoj se nalazi kompanija, uprkos nedostatku menadžerskog iskustva i iskustva u korporativnom upravljanju. Važno je napomenuti i posebnu posvećenost KR za poštovanje zakonskog okvira i transparentnost i opravdanost odluka Upravnog odbora.



Regionalna vodovodna kompanija Južni Hidroregion (RVK Južni Hidroregion)

<i>Registarski broj</i>	70433702
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Južni hidroregion" d.d. -Prizren
<i>Datum osnivanja</i>	01.12.2009
<i>Registrovana adresa</i>	Ul. Vatrart Shqiptare - Prizren
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€(odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktori</i>	<i>Ime i prezime</i> Naser Bajraktari Duda Balje (u ostavci) Galip Hoda Bujar Hasani Drita Grazhda Sahit Ukaj
<i>Predsedavajući</i>	Naser Bajraktari
<i>Izvršni direktor</i>	Besim Baraliu
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Liman Gashi
<i>Sekretar kompanije</i>	Ajshe Cikaqi
<i>Sastanci odbora</i>	13 sastanaka tokom 2010. godine
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	15 sastanaka u 2010. godini
<i>Ostali odbori</i>	Komisija za ljudska prava Odbor za kapitalne investicije
<i>Spoljni revizori</i>	Audit&Conto
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	NLB, PCB, i BPB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Južni Hidroregion – Prizren u 2010. godini

Regionalna vodovodna kompanija Južni Hidroregion, svoje usluge pruža u južnom delu Kosova, uključujući sledeće opštine:

- Prizren
- Suvu Reku
- Dragaš
- Mališevo

Distributivna mreža koja pruža usluge, obuhvata 4 operativne jedinice: Jedinicu u Prizrenu, Suvoj Reci, Dragašu i Mališevu. Snabdevanje vodom se vrši iz sopstvenih resursa. Na nivou kompanije, snabdevaju se i 22 sela koja su priključena na mrežu Regionalne kompanije u Prizrenu, Suvoj Reci, Mališevu. Broj stanovnika za koje Regionalna vodovodna kompanija Prizren pruža svoje usluge, procenjuje se na oko 200.000.

Operativni učinak

Tabela 33. Operativni učinak

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	58%	55%	negativan trend
Procenat potrošača sa vodomerom %	80%	79%	pozitivan trend
Stopa naplate %	69%	60%	pozitivan trend
Stopa pokrivenosti rada	0.95	0.88	pozitivan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0.12 €	0.12 €	isti trend
Efikasnost osoblja ('000 potrošača)	6.38	6.05	negativan trend
Pritužbe na '000 potrošača	15	25	pozitivan trend
Neuspešni testovi kvaliteta vode %	9.00%	3.90%	negativan trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	24	24	isti trend

Kompanija je imala nezavidne rezultate u smanjenju kvaliteta vode i povećanju gubitaka u mreži (smanjenje procenta fakturisanja), međutim, postigla je pozitivne rezultate u povećanju nivoa naplate, povećanju broja potrošača, povećanju pokrivenosti rada i efikasnosti.



Finansijski učinak

Tabela 34. Finansijski učinak u RVK Južni Hidroregion

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi		
Prihodi od prodaje	2,806	2,733
Prihodi od donacija	47	23
Ostali operativni prihodi	55	
	2,908	2,756
(Troškovi) operativni		
Troškovi plata	-1,096	-959
Troškovi amortizacije		
Sopstvena revalorizirana sredstva	-815	-808
Sredstva donacija pre 2009	-47	
Sredstva donacija 2009-2010	-73	-108
Ukupni troškovi amortizacije	-935	-916
Električna energija i gorivo	-601	-557
Ostali operativni troškovi	-395	-354
Naknade za loše i sporne dugove	-414	-540
Ukupni operativni troškovi	-3,441	-3,326
Dobit /(gubitak) pre oporezivanja	-533	-570
Porez na dobit		
Godišnji (gubitak)/dobit	-533	-570

Iz gornje tabele se vidi da su i među finansijskim pokazateljima dostignuća delimična, kao na primer: prihodi su porasli za 5% u odnosu na 2009. godinu i dostigli su godišnji budžet, dok su troškovi zabeležili porast, kao rezultat povećanja troškova deprecijacije i operativnih troškova, čime je prouzrokovao finansijski rezultat – gubitak koji je za 9% manji nego u 2009. godini.



Struktura zaposlenih

Tabela 35. Struktura zaposlenih u RVK Južni hidroregion

RVK Južni hidroregion	2010	2009
Broj radnika (M)	202	172
Broj radnica (Ž)	18	17
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	18	14
Broj radnika sa višom stručnom spremom	7	6
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	90	64
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	105	105
Ukupno	220	189

Gornja tabela prikazuje profesionalnu i polnu strukturu, i može se videti da samo 11% zaposlenih ima višu i visoku stručnu spremu, a da veliki broj zaposlenih ima nižu stručnu spremu, zbog čega se u budućnosti mora razmotriti mogućnost njihove prekvalifikacije.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji i godišnji izveštaj su pripremljeni od strane rukovodstva, i blagovremeno su razmotreni i usvojeni od strane KR i Upravnog odbora. Oni su kvalitetni kako u sadržaju, tako i u strukturi/formi. Godišnji izveštaj je veoma profesionalan, detaljno prikazuje aktivnosti kompanije, Upravnog odbora, KR i drugih komisija, kao i upravljanja na strateškom nivou, obelodanjujući njihovu viziju za razvoj, poslovanje, investicije, operativne i finansijske rezultate; u njemu se transparentno argumentuju detalji rezultata i doprinosi.

Poslovni plan je, takođe, dobro razmotren i usvojen, detaljan je u pokazateljima i argumentuje ih u finansijskim, operativnim, organizacionim ciljevima i ljudskim resursima koji trebaju da budu postignuti, dakle, dugoročna vizija i strategija se razumno poklapaju sa konkretnim akcionim planom tokom perioda. Samo neki od mnogih ciljeva možda nemaju određeni/merljivi cilj u količini i vremenskom okviru, ali ih većina njih ima. Može se smatrati dobrim dokumentom za vođenje jednogodišnje aktivnosti JP.

Upravni odbor ovog preduzeća je aktivan i uočava se podizanje nivoa discipline, odlučivanja i sprovođenja procedura interne kontrole koja je počela da pokazuje svoje plodove. Ovaj Upravni odbor treba da se oslanja na kontinuitet svojih aktivnosti i preduzetih projekata u organizacionoj strukturi, rast aktivnosti i profitabilnosti, kao i dobro upravljanje važnim investicionim projektima zahvaljujući angažovanju, dobrom profesionalnom nivou i opredeljenju za poštovanje zahteva Zakona o JP, i ostaje da se radi na rešavanju problema prenesenih finansijskim izveštavanjem i odgovarajućim procedurama.



Regionalna vodovodna kompanija Beli Drim (RVK Beli Drim)

<i>Registarski broj</i>	70465032
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Beli Drim" d.d. Peć
<i>Datum osnivanja</i>	1. februar 2008
<i>Registrovana adresa</i>	Ul Mbretëresha Teutë br. 85, Peć
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i> Ali Sefaj Fadil Kabashi Beqir Metaje Shkodran Gaxherri
<i>Predsedavajući</i>	Ali Sefaj
<i>Izvršni direktor</i>	Milazim Shatri
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Dan Muçkurtaç
<i>Sekretar kompanije</i>	Gjergj Gjekaj
<i>Sastanci odbora</i>	10 sastanaka u 2010. godini
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	8 sastanaka u 2010. godini
<i>Ostale komisije</i>	
<i>Spoljni revizori</i>	BU-Partners
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	NLB i PCB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Beli Drim – Peć u 2010. godini

Regionalna vodovodna kompanija Beli Drim (RVK Beli Drim) kao glavnu aktivnosti ima usluge snabdevanja vodom za navodnjavanje, uglavnom poljoprivrednika na njihovim parcelama zasejanim poljoprivrednim usevima. Kompanija se sastoji od tri radne jedinice: u Peći, Đurakovcu i Dečanima.

Operativni učinak

Tabela 36. Operativni učinak RRV Beli Drim

	2010	2009
Navodnjavanje zemljišta u ha	2760	2142

Iz gornje tabele se vidi da zahvaljujući investicionim aktivnostima došlo do povećanja navodnjavanog zemljišta u hektarima, tako da je u odnosu na 2009. godinu kada je navodnjavano 2.142 ha, u 2010. godini navodnjavano 2.760 ha ili 618 ha više.

Finansijski učinak

Tabela 37. Finansijski učinak RVK Beli Drim

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi		
Prihodi od usluga navodnjavanja	32	36
Prihodi od donacija	68	80
Ostali operativni troškovi	70	58
	170	174
Umanjenje: Troškovi		
Amortizacija	79	84
Troškovi osoblja	139	129
Ostali operativni troškovi	19	24
Gubitak i prodaja opreme	7	
Dobit (gubitak) pre oporezivanja	-73	-63
Troškovi poreza na dobit		
Godišnja dobit (gubitak)	-73	-63

Ovo je kompanija sa problematičnijim učinkom, u kojoj su ukupni prihodi za 2010. godinu skoro isti kao i 2009. godine, ali su troškovi neznatno povećani. Ova kombinacija je rezultirala finansijskim gubitkom za 10 hiljada evra većim od onog u prethodnoj godini. Kompanija se suočava sa čitavim nizom veoma ozbiljnih izazova za svoje postojanje i finansijsku stabilnost,



zbog toga što postoje problemi sa naplatom sredstava za usluge navodnjavanja poljoprivrednog zemljišta.

Struktura zaposlenih

Tabela 38. Struktura zaposlenih u RVK Beli Drim

RVK Beli Drim	2010	2009
Broj radnika (M)	39	36
Broj radnica (Ž)	6	7
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	8	7
Broj radnika sa višom stručnom spremom	3	2
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	24	24
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	9	9
Ukupno	45	43

Iz gornje tabele se vidi da ovo preduzeće ima mali broj zaposlenih. Ovo preduzeće ima ukupno 45 radnika, i od tog broja, 24% ima višu i visoku stručnu spremu.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji se uglavnom blagovremeno dostavljaju JPNJP, i iako nisu dobro strukturirani, prikazuju realnost sa finansijskim podacima za određene periode.

Poslovni plan se izrađuje i usvaja od strane Odbora u propisanim zakonskim rokovima, iako ima mesta da ovaj poslovni plan bude sadržajnije i da sadrži detaljnije analize poslovnog planiranja, ali i da bude dugoročniji.



Regionalna kompanija za navodnjavanje Radonjić - Dukađin (RKN Radonjić - Dukađin)

<i>Registarski broj</i>	70465161
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna kompanija za navodnjavanje „Radonjić - Dukađin” d.d. – Đakovica
<i>Datum osnivanja</i>	05.12.2009
<i>Registrovana adresa</i>	Đakovica - Kosovo
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i> Canë Delija Abdulla Kryeziu Ismet Neziri Artan Nimani
<i>Predsedavajući</i>	Canë Delija
<i>Izvršni direktor</i>	Jahja Kadriu
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Luljeta Morina
<i>Sekretar kompanije</i>	Lumnije Këpuska
<i>Sastanci odbora</i>	12 sastanaka u 2010 godini
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	10 sastanaka u 2010 godini
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za lobiranje i performanse
<i>Spoljni revizori</i>	Audit&Conto
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	NLB i RFB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Radonjić – Dukađin u 2010. godini

Ovo preduzeće je osnovano 2003. godine od strane KPA prilikom reorganizacije sektora vode, izdvajanjem radne jedinice za navodnjavanje od društvenog preduzeća Hidrosistem Radonjić i spajanjem iste sa društvenim preduzećem Dukađini iz Prizrena sa zajedničkim nazivom.

Regionalna kompanija za navodnjavanje „Radonjić-Dukađin“ (RKN Radonjić Dukađin) ima centralno sedište u Đakovici. Dana 1. januara 2008. godine, počela je da funkcioniše kao deoničarsko društvo sa glavnom delatnošću pružanja usluga u distribuciji vode i vode za navodnjavanje poljoprivrednog zemljišta.

Operativni učinak

Među operativnim pokazateljima, kompanija je tokom 2010. godine opsluživala navodnjavanjem manje zasađene površine (objašnjeno je povećanjem padavina tokom te godine), iako je povećala količinu vode za snabdevanje (možda zahvaljujući povećanju količine gubitaka u mreži). Međutim, nivo naplate je porastao na 60% sa 52% koliki je bio u 2009. godini.

Finansijski učinak

Tabela 39. Finansijski učinak RKN Radonjić - Dukađin

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi		
Prihodi od usluga navodnjavanja	527	484
Prihodi od donacija (rezervacije)	231	219
Ostali operativni prihodi	52	57
Ukupni prihodi	810	760
Minus operativni troškovi		
Troškovi osoblja	-286	-270
Amortizacija	-257	-250
Naknada za loše i sporne dugove	-238	-209
Ostali operativni troškovi	-58	-62
Ukupni troškovi	-839	-791
Dobit/gubitak pre oporezivanja	-29	-31
Troškovi poreza na dobit/gubitak		
Godišnji gubitak/dobit	-29	-31

Iz tabele se vidi da su prihodi zabeležili porast u odnosu na 2009. godinu, ali i da su i troškovi povećani i to je rezultiralo gubitkom koji je gotovo isti kao i u 2009. godini, odnosno za 2 hiljade evra manji.



Struktura zaposlenih

Tabela 40. Struktura zaposlenih u RVK Radonjić - Dukađin

RVK Radonjić – Dukađin	2010	2009
Broj radnika (M)	62	62
Broj radnica (Ž)	4	4
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	8	8
Broj radnika sa višom stručnom spremom	3	3
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	24	24
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	9	9
Ukupno	66	66

Iz tabele se vidi da od ukupnog broja od 66 zaposlenih, oko 17% ima višu i visoku stručnu spremu, i da dominiraju radnici muškog pola.

Zakonska izveštavanja

Izveštaji su uglavnom pripremljeni na vreme, a kvartalni izveštaji za treći i četvrti kvartal sadrže i narativno objašnjenje o aktivnostima Upravnog odbora i menadžmenta, posebno onaj na kraju godine, koji sadrži informacije o aktivnostima Upravnog odbora, KR, menadžmenta, poslovanju i tužbama u sudu, zajedno sa nabavkama. Uprkos dobrim naporima koji su učinjeni, primećuje se nedostatak standardnih obrazaca za izveštavanje i preporučuje se izveštavanje na tromesečnom nivou.

Poslovni plan ima dobru strukturu, ali je u finansijskom aspektu potrebna detaljnija analiza resursa predviđenih investicija i planiranja za povećanje naplate prihoda od navodnjavanja poljoprivrednog zemljišta.

Mesečni izveštaji GIS i GFS su redovni i prikazuju operativni i finansijski učinak upoređen sa budžetom i prethodnim periodom 2009, kao i aktivnosti i angažovanje rukovodilaca u rešavanju problema; vidi se da postoji proaktivan i profesionalan pristup izveštavanju.

Upravni odbor ovog preduzeća je tehnički pripremljen i vrlo motivisan u angažovanju za njegovo uspešno poslovanje i opredeljen je za poštovanje zahteva Zakona o JP.



Regionalna vodovodna kompanija Hidrodrini (RVK Hidrodrini)

<i>Registarski broj</i>	70433918
<i>Registrovani naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Hidrodrini" d.d. – Peć
<i>Datum osnivanja</i>	23.12.2009
<i>Registrovana adresa</i>	Ul. Gazmend Zajmi 5, 3000 Peć - Kosovo
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i> Shkelzen Hyseni Gjelosh Gojani Elez Hajdari Rexhë Abazi
<i>Predsedavajući</i>	Shkëlzen Hyseni
<i>Izvršni direktor</i>	Agron Tigani
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Rasim Maloku
<i>Sekretar kompanije</i>	Ferasete Alija
<i>Sastanci odbora</i>	12 sastanaka u 2010 godini
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka u 2010 godini
<i>Ostali odbori</i>	
<i>Spoljni revizori</i>	Audit&Conto i kancelarija za generalnu reviziju
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	BE, BPB, PCB, RFB, i NLB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Hidrodrini – Peć u 2010. godini

Kompanija ima tri svoje operativne jedinice u Klini, Juniku i Istoku, i primarna delatnost kompanije je prikupljanje, prečišćavanje i distribucija vode. Neki od ključnih pokazatelja operativnog učinka sažeti su u sledećoj tabeli.

Operativni učinak

Tabela 41. Operativni učinak u RVK Hidrodrini

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	72%	74%	pozitivan trend
Procenat potrošača sa vodomernom %	85%	85%	isti trend
Stopa naplate %	59%	60%	negativan trend
Stopa pokrivenosti rada	1.09	1.03	pozitivan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0.05 €	0.05 €	isti trend
Efikasnost zaposlenih ('000 potrošača)	5.51	5.7	pozitivan trend
Pritužbe na '000 potrošača	80	58	negativan trend
Neuspešni testovi kvaliteta vode %	8.40%	8.30%	negativan trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	24	24	isti trend

Operativni pokazatelji su delimično postignuti tokom 2010. godine, tako da je kvalitet vode za piće više-manje isti, fakturisanje je bilo 2% veće nego u 2009. godini, što ukazuje da postoji veliki gubitak vode od 72%, dok je naplata 1% niža nego u 2009. godini. Takođe, i broj potrošača je zabeležio povećanje.



Finansijski učinak

Tabela 42. Finansijski učinak u RVK Hidrodrini

	Troškovi	Troškovi	Razlika
	2010	2009	2010/2009
Prihodi od prodaje	2,508,679	2,290,485	218,194
Prihodi od donacija	92,406	203,191	-110,785
Ostali operativni troškovi	180,831	67,045	113,786
Prihodi od donacija za kupovinu sredstava	221,138	-	221,138
I. Ukupni prihodi	3,003,054	2,560,721	442,333
Troškovi plata	908,575	832,016	76,559
Održavanje i popravke	119,229	114,091	5,138
Električna energija	339,443	311,342	28,101
Troškovi goriva	51,823	43,561	8,262
Provizija za loše dugove	599,542	639,311	-39,769
Troškovi hemikalija	9,996	10,356	-360
Vanredni troškovi	12,248	37,156	-24,908
Ostali operativni troškovi	97,160	130,960	-33,800
Troškovi amortizacije	1,100,822	1,019,423	81,399
II. Ukupni troškovi	3,238,838	3,138,216	100,622
Dobit/(gubitak) pre oporezivanja	-235,784	-577,495	-341,711
Porez na dobit	-	-	-
Godišnja dobit (gubitak)	-235,784	-577,495	-341,711

Što se tiče finansijskih pokazatelja, preduzeće je u 2010. godini ostvarilo prihode za 9% veće u odnosu na 2009. godinu, s druge strane operativni troškovi su bili 7% veći nego u prethodnoj godini, koja činjenica je prouzrokovala finansijski rezultat – gubitak, ali je taj gubitak u odnosu na 2009. godinu manji za 341 hiljadu evra.



Struktura zaposlenih

Tabela 43. Struktura zaposlenih u RVK Hidrodrini

RVK Hidrodrini	2010	2009
Broj radnika (M)	160	161
Broj radnica (Ž)	19	19
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	14	14
Broj radnika sa višom stručnom spremom	8	8
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	72	73
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	85	85
Ukupno	179	180

U tabeli se može primetiti da je ukupan broj zaposlenih 179, od kojih je samo njih 10 ženskog pola, a u profesionalnoj strukturi samo 13% zaposlenih ima višu stručnu spremu.

Zakonska izveštavanja

Nakon komentara pruženih od strane Komisije za reviziju, Upravni odbor je blagovremeno usvojio ove izveštaje. Oni su formatirani na osnovu pokazatelja operativnog i finansijskog učinka. Dakle, pored dopune izveštaja i analizom aktivnosti upravljanja u unutrašnjoj organizaciji, strukturi, ljudskim resursima i sistemu interne kontrole, kvalitetom izveštavanja, pravnom kancelarijom itd, rukovodstvo treba da pripremi potpune finansijske izveštaje za planirani period.

Upravnom odboru je potrebno iskustvo u korporativnom upravljanju, iako su se generalno trudili da prate realizaciju zahteva ZJP, i da se ozbiljno angažuju u ključnim problemima preduzeća. Čini se da nije pravilno shvatio duh odgovornosti u načinu i u obimu utvrđivanja naknade, kao i vrednovanju svog učinka.



Regionalna vodovodna kompanija Mitrovica (RVK Mitrovica)

<i>Registarski broj</i>	70433740
<i>Registarski naziv</i>	Regionalna vodovodna kompanija "Mitrovica" d.d. Mitrovica
<i>Datum osnivanja</i>	08.12.2009
<i>Adresa registracije</i>	Ul. Bislim Bajgora – Mitrovica
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosova (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i> Fehmi Kajtazi Nysret Gërzhaliu Haki Maxhuni Remzi Sylejmani
<i>Predsedavajući</i>	Fehmi Kajtazi
<i>Izvršni direktor</i>	Faruk Hajrizi
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Muhamet Salihu
<i>Sekretar kompanije</i>	Zejnullah Mehaj
<i>Sastanci odbora</i>	20 sastanaka u 2010 godini
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	14 sastanaka u 2010 godini
<i>Ostali odbori</i>	Komisija za nadgledanje vodosnabdevanja Komisija za nadgledanje gubitka vode
<i>Spoljni revizori</i>	ETIKA-Priština
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	NLB, RFB, i BPB



Opšti uvod u funkcionisanje RVK Mitrovica u 2010. godini

Regionalna vodovodna kompanija "Mitrovica" d.d. (RVKM) pruža usluge snabdevanja vodom za piće i održavanja kanalizacije i u severnom delu Kosova i pokriva sledeće opštine: Mitrovicu, Vučitrn, Srbicu i Mitrovicu na severnoj strani reke Ibar. Broj uslužbenih stanovnika procenjuje se na oko 300.000. Trenutni optimalni proizvodni kapacitet iznosi oko $Q=520$ l/s ili oko 16,5 miliona m^3 /godišnje. RVK Mitrovica upravlja fabrikom za preradu vode na periferiji grada. Neprerađena voda se uzima iz kanala Ibar Lepenac na mestu zvanom Ljušta gde se nalazi i pumpna stanica koja potiskuje vodu do postrojenja za preradu vode u Šipolju u dužini od 800 m i na visini od 33m. Preduzeće ima niz pumpnih stanica i rezervoara za vodu, vodovodnu i kanalizacionu mrežu.

Operativni učinak

Tabela 44. Operativni učinak u RVK Mitrovica

Pokazatelji	2010	2009	prog/reg
Nefakturisana voda %	53%	51%	negativan trend
Procenat potrošača sa vodomernom %	56%	51%	pozitivan trend
Stopa naplate %	55%	51%	pozitivan trend
Stopa pokrivenosti rada	0.65	0.67	negativan trend
Utrošak po jedinici (€/m ³)	0.1	0.1	isti trend
Efikasnost zaposlenih ('000 potrošača)	10.26	10.27	pozitivan trend
Žalbe na '000 potrošača	1.2	-	negativan trend
Neuspešni testovi kvaliteta vode %	2.40%	2.40%	isti trend
Kontinuitet u snabdevanju vodom	20	-	

RVK Mitrovica nije zabeležila mnogo pozitivnih dostignuća u svojim operativnim pokazateljima tokom 2010. godine: pružala je isti kvalitet vode za piće, fakturisala je 2% manje isporučene vode u odnosu na 2009. godinu, odnosno ima gubitak vode od 53%, dok je naplata zabeležila porast od 4% u odnosu na prethodni period.



Finansijski učinak

Tabela 45. Finansijski učinak u RVK Mitrovica

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi:		
Prihodi od prodaje	2,509	2,554
Ostali operativni prihodi	107	134
Prihodi od subvencija i donacija	632	616
Ukupni prihodi:	3,248	3,304
Operativni troškovi:		
Troškovi plata	(987)	(925)
Troškovi amortizacije	(1,781)	(1,778)
Troškovi električne energije	(382)	(360)
Troškovi komunikacija	(7)	(8)
Troškovi popravki i održavanja	(38)	(83)
Ostali operativni troškovi	(435)	(432)
Ukupni operativni troškovi	(3,630)	(3,586)
Dobitak (gubitak) pre oporezivanja	(382)	(282)
Porez na dobit	-	-
Neto dobit (gubitak)	(382)	(282)

Gornja tabela pokazuje da preduzeće ima godišnji finansijski gubitak od 382 hiljada evra, što je zapravo pogoršanje u poređenju sa prethodnom godinom, međutim, kompanija se suočava, između ostalog, i sa velikim troškovima za vodu koja se isporučuje na teritoriji sa druge strane Ibra, i koja se zapravo ne naplaćuje od pripadnika manjinskih zajednica.

Struktura zaposlenih

Tabela 46. Struktura zaposlenih u RVK Mitrovica

RVK Mitrovica	2010	2009
Broj radnika (M)	211	211
Broj radnika (Ž)	9	9
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	19	19
Broj radnika sa višom stručnom spremom	5	5
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	85	85
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	111	111
Ukupno	220	220

Iz tabele se vidi da u ukupnom broju od 220 zaposlenih dominiraju radnici muškog pola, i da 10% zaposlenih ima višu i visoku stručnu spremu.



Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji zapravo sadrže zapisnike Upravnog odbora i tabele sa operativnim i finansijskim podacima, sa narativnim objašnjenjima o radu menadžmenta, operativnim, investicionim i organizacionim aktivnostima, upravljanju rizikom, odnosu sa klijentima i trećim licima; međutim, tromesečni podaci nisu upoređeni sa budžetom i prethodnim periodom.

Godišnji izveštaj za 2010. godinu bi mogao da bude sveobuhvatniji i da sadrži preglede, analize i sinteze procesa u preduzeću.

Poslovni plan 2010 je dobro strukturiran i predstavlja bilanse 2011-2014 argumentovane osnovom procene/prognoze, a u njemu su iznete i brojne tabele.

Ovo je preduzeće sa relativno slabijim učinkom među ostalim preduzećima zbog čitavog niza objektivnih razloga (brojni socijalni slučajevi, kao i neplaćanje usluga od strane pripadnika srpske manjine sa područja Mitrovice, i drugo).



Vodoprivredno preduzeće Ibar Lepenac (Ibar Lepenac)

<i>Registarski broj</i>	70465157
<i>Registarski naziv</i>	Vodoprivredno preduzeće "Ibar Lepenac" d.d. (IL)
<i>Datum osnivanja</i>	31.12.2007
<i>Adresa registracije</i>	Ul. Bill Klinton br. 13, Priština
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosova (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i>
	Nazmi Zenelaj
	Ilmi Ahmeti
	Faton Gyshnica
	Murat Meha
	Bajram Mustafa
	Gjelosh Vataj
<i>Predsedavajući</i>	Nazmi Zenelaj
<i>Izvršni direktor</i>	Hajdar Beqa
<i>Glavni finansijski službenik</i>	Sheremet Smakolli
<i>Sekretar kompanije</i>	Bajram Jashari
<i>Sastanci odbora</i>	11 sastanaka u 2010 godini
Formiranje komisija odbora	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka u 2010. godini
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za odnose sa KEK
	Komisija za kapitalne projekte
	Komisija za sredstva
	Komisija za normativna akta
<i>Spoljni revizori</i>	Univerzum Audit, Priština
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	BE,BKT,TEB, i BPB



Opšti uvod u funkcionisanje VP Ibar Lepenac u 2010. godini

VP "Ibar-Lepenac" se kao javno vodoprivredno preduzeće bavi korišćenjem i radom multi-funkcionalnog sistema za snabdevanje vodom. Glavno sredstvo preduzeća je brana na jezeru Gazivoda koja omogućava akumulaciju vode koja se koristi za proizvodnju električne energije, snabdevanje industrije neprerađenom vodom za hlađenje (KEK – termoelektrane "Kosovo A" i "Kosovo B", i „Feronikl“ i „Trepča“), regionalnog vodovoda u Mitrovici i Prištini i snabdevanje poljoprivrede vodom za navodnjavanje.

Prema nacrtu izveštaja Svetske banke (Kosovo – ka akcionom planu za strategiju vode: Procena potražnje i ponude vode i izvodljivost šeme Ibar-Južni Lepenac, 10. novembar 2009), hidrocentrala brane i ona pridružena su u sigurnom stanju, ali prenosni kanal ima oštećenja zbog visokog nivoa curenja koji se procenjuje na oko 50%. U izveštaju se dalje navodi: "Nakon poboljšanja u rezervoaru i popravke kanala u cilju smanjenja curenja, rezervoar ima potencijal da zadovolji povećanu potražnju u svim sektorima, a posebno povećanu potražnju vode za termocentralu "Novo Kosovo" i povećanu potražnju za snabdevanje vodom za novu fabriku u Prištini".

Operativni učinak

Tabela 47. Operativni učinak u VP Ibar Lepenac

	Isporučena voda u 000 m ³	Proizvedena i prodana energija u MW/h
2009	19.902.672	88,668
2010	33.673.968	115,429

Iz tabele se mogu videti pozitivni pokazatelji učinka, tako što je omogućeno snabdevanje vodom u m³ za 41% veće od onog u 2009. godini, i da je iz jezera Gazivode proizvedeno za 76% više energije u odnosu na prethodnu godinu, što su ohrabrujući rezultati.

Finansijski učinak

Tabela 48. Finansijski učinak u VP Ibar Lepenac

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Operativni prihodi		
Prihodi od usluga navodnjavanja	4.451.198	3.379.084
Prihodi od donacija (rezervacije)	21.560	32.844
Ostali operativni prihodi	905.295	131.117
Ukupni prihodi	5.378.780	3.563.171
Minus operativni troškovi		
Troškovi osoblja	-2.462.113	-2.090.434
Amortizacija	-4.415.121	-4.482.743
Ostali troškovi	-243.957	-178.865
Ostali operativni troškovi	-491.372	-355.436
Ukupni troškovi	-7,712,563	-7,107,478
Gubitak/dobit pre oporezivanja	-	-



Troškovi poreza na dobit/gubitak		
Godišnji gubitak/dobit	-2.333.783	-3.544.307

Iz gornje tabele, koja prikazuje finansijski učinak VP Ibar Lepenac, vidi se da su ukupni prihodi povećani za 34% u odnosu na 2009. godinu, da su povećani i operativni troškovi nastali usled povećanog pružanja usluge navodnjavanja, kao i da je finansijska godina zaključena sa 2,3 miliona gubitka ili sa 35% manjim gubitkom u odnosu na 2009. godinu.

Ovaj finansijski gubitak je više rezultat velikih troškova deprecijacije u mnogim kanalima za navodnjavanje, inače, kompanija je finansijski stabilna i finansira kapitalne projekte sopstvenim sredstvima, bez pomoći Vlade ili donatora.

Struktura zaposlenih

Tabela 49. Struktura zaposlenih u VP Ibar Lepenac

Ibar Lepenac	2010	2009
Broj radnika (M)	211	182
Broj radnica (Ž)	27	25
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	38	35
Broj radnika sa višom stručnom spremom	5	4
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	81	54
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	114	114
Ukupno	238	207

Iz gornje tabele se saznaje da VP Ibar Lepenac ima 238 zaposlenih sa dominacijom radnika muškog pola i 18% zaposlenih sa višom i visokom stručnom spremom.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji su dobrog profesionalnog kvaliteta u strukturi, sadržaju i prezentaciji. Pokrivaju narativnim objašnjenjima, tabelama, fotografijama i grafikama mesečne i tromesečne operativne i finansijske aktivnosti u 2010. godini u odnosu na 2009. godinu i tromesečne periode PP 2010, sadrže detaljne podatke o investicijama/nabavkama i njihovom statusu, ljudskim resursima, radu Odeljenja za finansije, IR, izveštaju SR, sudskim procesima, odnosima sa državnim i privatnim institucijama. Izveštaji transparentno i tačno pružaju obilje informacija, usvojeni su od strane Upravnog odbora i pravovremeno dostavljeni JPNJP.

Godišnji izveštaj koji je usvojen na vreme od strane Upravnog odbora se, takođe, smatra kvalitetnim, pruža preglede, kao i detaljan pregled analize i prezentacije upravljanja i usvajanja FP 2010 od strane Upravnog odbora, izveštaj IR koji analizira učinak i finansijski rezultat 2010, izveštaj SR 2010, i narativni izveštaj o učinku 2010. Izvršena je realna analiza svih dostignuća, poređenje sa 2009 i budžetom 2010, analizirano je svako prekoračenje i



nerealizacija sa detaljnim argumentima i operativnim i finansijskim efektima. Logično teče i argumentuje upravljanje sistemom kontrole preduzeća, kao i faktore spoljne sredine u kojoj posluje, detaljno su analizirani svi izvori prihoda i troškova i razlozi za realizaciju, odnosno nerealizaciju.

Poslovni plan 2011-2013 prikazuje stanje infrastrukture i osnovnih sredstava, nisu dati finansijski resursi za investicione planove, vidi se da se opravdava potreba za povećanjem broja zaposlenih za 24 nova radnika i 44 sezonskih radnika kao rezultat ograničenja rada van radnog vremena koje je utvrđeno Zakonom o radu. Poslovni plan čini veoma konzervativno i nimalo agresivno predviđanje – dobrog upravljanja sredstvima preduzeća jer se za obezbeđivanje 3,5% povećanja prihoda od delatnosti predviđa rast od 19% operativnih troškova što rezultira očiglednim padom operativnih prihoda na 44% operativnog rezultata kompanije u 2009. godini i konačnim rezultatom sa 12% većim gubitkom. Upravni odbor ne može da usvoji takav plan sa tolikim padom učinka bez jakih objektivnih argumenata, koji nisu dati u izveštaju. Poslovni plan prikazuje finansijsko stanje za svaku poslovnu jedinicu, ali sa neagresivnim prognozama, kao što je prethodno pomenuto.

Ibar Lepenac prikazuje veoma pozitivan rezultat svih operativnih i finansijskih pokazatelja što je dovelo do poboljšanja u njegovoj finansijskoj situaciji. Negativan krajnji finansijski rezultat nastupio je kao posledica velikih troškova deprecijacije sredstava – zastarelih kanala i taj gubitak je pretrpeo pad od oko 30% u odnosu na 2009. godinu. Ipak, preduzeće treba dodatno da poveća svoje prihode radi optimizacije mogućnosti investiranja u povećanje proizvodnih kapaciteta svojim internim resursima. Upravni odbor pokazuje profesionalnu stručnost i ozbiljno učešće u strateškom vođstvu preduzeća i sa ozbiljnošću je izvršavao fiducijarne dužnosti akcionara i poštovao zahteve Zakona o JP.



Sektor otpada

Kompanija za upravljanje deponijama na Kosovu je jedino centralno JP u sektoru otpada; sva ostala su u vlasništvu relevantnih opština. Ipak JPNJP saraduje sa kompanijama u sektoru otpada, zbog toga što sve dobijaju subvencije od Vlade. Ova JP imaju dva ista problema kao i sektor voda: (a) niske investicije i (b) niske prihode zbog loše naplate. Postoji jedan stalni problem, kako da osvestimo građane da plaćaju za usluge otpada; i, za razliku od drugih komunalnih usluga, prekid pružanja usluga ne rešava ovaj problem, već stvara nove probleme. Trenutno, lokalne kompanije za otpad nemaju mogućnosti za plaćanje Kompaniji za upravljanje deponijama na Kosovu (KUDK), tako da su se pojavile poteškoće u sprovođenju ugovora sa lokalnim kompanijama.

Kao i u vodovodnim kompanijama, i u ovim JP će postojati potreba za značajnim ulaganjima u cilju pokretanja iz sadašnje situacije, kada ne postoji odvajanje i reciklaža otpada, u cilju zadovoljenja standarda EU. IFC (Međunarodna finansijska korporacija) je ugovorena od strane Ministarstva finansija kao savetnik transakcije u cilju analize situacije za uvođenje privatnog kapitala u onaj javni, a nekoliko drugih agencija je izrazilo interes u sektoru otpada, i, kako se čini, postoji interesovanje i za uključivanje privatnog sektora. Međutim, opštine nemaju iskustva da se bave tim agencijama i procesom privatizacije, ali im u tome pomaže Jedinica za javno-privatno partnerstvo (JJPP) koja deluje u sklopu Ministarstva finansija.



Kompanija za upravljanje deponijama na Kosovu

<i>Registarski broj</i>	70324870
<i>Registrovani naziv</i>	Kompanija za upravljanje deponijama na Kosovu (KUDK)
<i>Datum osnivanja</i>	09.12.2005
<i>Registrovana adresa</i>	Ulica Zija Shemsiu br. 23, Priština
<i>Vlasništvo</i>	Republika Kosovo (100%)
<i>Akcionarski kapital</i>	EUR 25,000€ (odobren, emitovan i plaćen u celosti)
<i>Direktor</i>	<i>Ime i prezime</i> Asllan Vitaku Naim Ferati Bajram Limani Makfire Osmani Isak Rakovica Eset Rama
<i>Predsedavajući</i>	Asllan Vitaku
<i>Izvršni direktor</i>	Avni Ramadani
<i>Glavni finansijski direktor</i>	Iliriana Tahiri
<i>Sekretar kompanije</i>	Blerina Uka Bullatovci
<i>Sastanci odbora</i>	14 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Formiranje komisija odbora</i>	
<i>Komisija za reviziju</i>	
<i>Sastanci</i>	11 sastanaka tokom 2010. godine
<i>Ostale komisije</i>	Komisija za pružanje standarda za upravljanje otpadom
<i>Spoljni revizor</i>	TrendBiz
<i>Poslednji revidirani računi</i>	Kraj godine – 31. decembar 2010
<i>Banka(e)</i>	PCB

Opšti uvod u funkcionisanje KUDK u 2010. godini

Kompanija za upravljanje deponijama na Kosovu – KUDK je jedino centralno JP u sektoru otpada, sva ostala su u vlasništvu relevantnih opština. Ipak, KUDK saraduje sa kompanijama za otpad jer sve one dobijaju subvencije od Vlade.

IFC (Međunarodna finansijska korporacija) je ugovorena od strane Ministarstva finansija kao savetnik transakcije u cilju analize situacije za uvođenje privatnog kapitala u onaj javni, a neke druge agencije su izrazile interes u sektoru otpada, i kako se čini postoji interesovanje i za uključivanje privatnog sektora. Međutim, opštine nemaju iskustva da se bave tim agencijama i procesom privatizacije, ali im u tome pomaže Jedinica za javno-privatno partnerstvo (JJPP) koja deluje u sklopu Ministarstva finansija.



Operativni učinak

Tabela 50. Operativni učinak u KUDK

	2010	2009
Odloženi otpad u 000 tona	192	182

Iz gornjih podataka, vidi se da je ova kompanija deponovala za 10 hiljada tona veću količinu otpada u odnosu na 2009. godinu.

Deponije su iz međunarodne uprave bivše KPA nasleđene u veoma lošem stanju i u praksi stalno imamo problem sa tretmanom otpada zbog toga što ima prilično visoke troškove, a RKO ih ne naplaćuje u odgovarajućoj formi.

Finansijski učinak

Tabela 51. Finansijski učinak u KUDK

	31. decembar 2010 (u 000 evra)	31. decembar 2009 (u 000 evra)
Prihodi		
Prihodi od prodaje	1,012,123	955,770
Prihodi od grantova	103,183	139,354
Ostali operativni prihodi	1,066	
Ukupno prihoda	1,116,373	1,095,123
Operativni troškovi		
Troškovi plata	-267,335	-120,837
Troškovi amortizacije	-1,010,303	-855,286
Gorivo	-175,482	-31,834
Popravke i održavanje	-182,507	-459,731
Naknada za loše i sporne dugove	-73,913	-111,416
Ostali operativni troškovi	-367,359	
Ukupni operativni troškovi	-2,076,899	-1,579,104
Dobit/gubitak	-960,526	-438,981

Struktura zaposlenih

Tabela 52. Struktura zaposlenih u KUDK

KUDK	2010	2009
Broj radnika (M)	40	26
Broj radnica (Ž)	6	4
Broj radnika sa visokom stručnom spremom	6	3
Broj radnika sa višom stručnom spremom	3	2
Broj radnika sa srednjom stručnom spremom	36	24
Broj radnika sa nižom stručnom spremom	1	1
Ukupno	46	30



Iz tabele se vidi struktura osoblja od 46 zaposlenih sa dominacijom radnika muškog pola, i sa oko 20% zaposlenih sa višom i visokom stručnom spremom.

Zakonska izveštavanja

Kvartalni izveštaji su usvojeni i blagovremeno dostavljeni JPNJP, i ti izveštaji su vrlo jasni, dobro strukturirani i sažeto informišu o aktivnostima JP na makro-strateškom nivou, promenama u operativnom statusu JP (povećanje DS za preradu), odlukama Upravnog odbora i menadžmenta, promenama u organizacionoj strukturi, sprovedenim aktivnostima, strateškim ciljevima po kvartalima, glavnim operativnim i finansijskim pokazateljima. Izveštaji izražavaju konačne stavove Odbora i glavnog izvršnog službenika prema dužnicima i zahtevaju poštovanje memoranduma o razumevanju za naplatu i reprogramiranje dugova, a u suprotnom će uslediti podizanje tužbi u sudovima.

Godišnji izveštaj 2010, ima istu strukturu kao i kvartalni izveštaji, sadrži pregled i analizu aktivnosti rukovodstva Upravnog odbora i menadžmenta u svim oblastima, organizacione i operativne rezultate, rezultate finansijskih investicija JP, a u njemu su prikazani i ostvareni operativni i finansijski pokazatelji u odnosu na budžet za 2010. godinu. FP 2010 nisu deo godišnjeg izveštaja, već su kasnije dostavljeni sa komentarima.

Upravni odbor se, uprkos iskrenim naporima, suočava sa izazovima menadžerske kompetencije, neiskustvom u oblasti korporativnog upravljanja, izveštavanja i lošim funkcionisanjem izvršnog tima i njihovog međusobnog protoka informacija o donošenju odluka.