



**Republika e Kosovës**  
**Ministria e Ekonomisë**  
**Njësia për Politika dhe Monitorim të Ndërmarrjeve Publike**

# Menaxhimi Financiar i Shoqërive - Burimet e Financimit dhe Politika e subvencioneve

Adem Ahmetaj

Ministria e Ekonomisë – Prishtinë - Republika e Kosovës



# Përmbajtja

- ❑ Historiku i Ndërmarrjeve Publike,
- ❑ Korniza Ligjore,
- ❑ Mbikëqyerja dhe Kontrolli nga Qeveria,
- ❑ Emërimi i Bordit të Drejtorëve,
- ❑ Detyrat, përgjegjësitë dhe Autoriteti i Bordit,
- ❑ Detyrat mbikëqyrëse të Bordit,
- ❑ Menaxhimi i Riskut,
- ❑ Struktura Institucionale e Ushtrimit të Pronësisë në NP-të Qendrore,
- ❑ Mbulueshmëria me shërbime të Ujësjetësimit dhe Kanalizimeve,
- ❑ Performanca financiare 2021 – 2022 për KRU-ut,
- ❑ Performanca operative 2021 – 2022 për KRU-ut,
- ❑ Investimet Kapitale dhe Subvencionet 2009 – 2022 nga BK për KRU-ut,
- ❑ Mbështetja nga Donatorët,
- ❑ Investimet e realizuara për projekte kapitale,
- ❑ Investimet kapitale nga donacionet dhe kreditë e jashtme,
- ❑ Investimet e realizuara nga KRU-ut, 2021 – 2022, sipas ARRU-së,
- ❑ Modeli i strukturës organizative të KRU-ve,
- ❑ Konkluzionet,
- ❑ Literatura.



# Historiku i ndërmarrjeve publike

- ❑ Nga viti 1999 ndërmarrjet publike kanë qenë nën mbikëqyrje të UNMIK-ut,
- ❑ Në vitin 2002, me themelimin e AKM, ato u vendosën nën menaxhim të saj,
- ❑ Në vitin 2005, këto ndërmarrje ishin korporatizuar me qëllim të shmangies së privatizimit të ndërmarrjeve që ofrojnë shërbime publike, dhe njësitë e tyre ishin organizuar si entitete të veçanta,
- ❑ Gjatë këtij procesi janë bërë edhe përpjekjet e para sistematike për të adresuar çështjen e qeverisjes korporative të këtyre ndërmarrjeve,
- ❑ Si rezultat, Ndërmarrjet Publike janë korporatizuar dhe funksionojnë mbi parimet e qeverisjes korporative, të bazuar në parimet e OECD-së.





# Korniza Ligjore

- ❑ Ligji nr. 03/L-087 për Ndërmarrjet Publike, i ndryshuar dhe i plotësuar me Ligjin nr. 04/L-111 dhe Ligjin nr. 05/L-009,
- ❑ Ligji nr. 06/L-016 për Shoqëritë Tregtare,
- ❑ Ligji nr. 03/L-048 për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë dhe plotësim ndryshimet e tij,
- ❑ Ligji nr. 04/L-042 për Prokurimin Publik në Republikën e Kosovës, dhe plotësim ndryshimet e tij,
- ❑ Ligji nr. 05/L-037 për Tatimin mbi Vlerën e Shtuar (TVSH) dhe plotësim ndryshimet e tij,
- ❑ Ligji nr. 08/L-193 mbi Ndarjet Buxhetore për Buxhetin e Republikës së Kosovës, i ndryshuar dhe i plotësuar me Ligjin nr. 08/L-213 dhe Ligjin nr. 08/L-235.



# Mbikëqyerja dhe Kontrolli nga Qeveria

- ❑ Qeveria mori kontrollin mbi menaxhimin e NP-ve më 1 korrik 2008, me ligjin për NP, të gjitha NP-të duhet të organizohen si SH.A,
- ❑ Qeveria obligohet që të mbikëqyrë Qeverisjen Koperative përmes NJPMNP-së, dhe t'i raportojë Kuvendit për këtë çështje në baza vjetore,
- ❑ Qeveria ka mandat që të iniciojë futjen e sektorit privat në këto ndërmarrje (përmes koncesioneve apo privatizimeve të segmenteve të këtyre NP-ve),
- ❑ *Ligji mbi Ndërmarrjet Publike* nuk e kufizon transferimin e aksioneve nga Qeveria në ndonjë subjekt tjetër - specifikisht, neni 9 i këtij Ligji rregullon privatizimin e NP-ve qendrore,
- ❑ Ky ligj përveç pronësisë përcakton edhe mënyrën e funksionimit të NP-ve, mënyrën e financimit, caktimin e anëtarëve të bordeve, rekrutimin e drejtoreve dhe stafit menaxherial etj.



# Objektivat dhe parimet e qeverisjes së mirë korporative

## Emërimi i Bordit të Drejtorëve

- ❑ Ligji në fuqi për NP ka përcaktuar edhe ushtrimin e të drejtave të aksionarit, zgjedhjen e BD-ve, menaxhmentin dhe detyrimet e tyre,
- ❑ **Bordi i Drejtorëve** emërohet nga Qeveria (Aksionari) që të përfaqësojë të drejtat e aksionarit në NP-t përkatëse,
- ❑ Bordi është përgjegjës për drejtimin e planeve të Ndërmarrjes por nuk e menaxhon Ndërmarrjen,
- ❑ Bordi duhet të identifikojë biznesin dhe konkurrencen e tij, të fokusohet në problemet strategjike dhe menaxhimin e rrezikut dhe të themelojë standarde të larta të performancës së ndërmarrjes,
- ❑ **Komisioni i Auditimit** përzgjedhet nga Ministri/a i ME-së, dhe ky komision në një NP ka të drejtë ekskluzive për përzgjedhjen e Auditorit të Brendshëm.





# Detyrat, përgjegjësitë dhe autoriteti i Bordit

- ❑ Të percaktojë misionin dhe qëllimin e Ndërmarrjes,
- ❑ Të takohet mjaftueshem në baza të rregullta,
- ❑ Të zhvillojë dhe aprovojë planin e biznesit të Ndërmarrjes nga i cili vendosen qëllimet specifike dhe të matshme,
- ❑ Të aprovojë buxhetin vjetor të NP dhe të monitorojë rezultatet kundrejt buxhetit;
- ❑ Të përzgjedh, emerojë dhe shkarkojë zyrtaret e lartë të NP,
- ❑ Të monitorojë dhe vleresojë performancën e Zyrtareve të lartë të NP,
- ❑ Të zgjerojë imazhin e NP dhe të vleresojë performancën e saj,
- ❑ Të raportojë tek aksionarët për performancën e ndermarrjes dhe pajtueshmërinë me kerkesat ligjore dhe rregullative etj.



## Detyrat mbikëqyrëse të Bordit

- ❑ Bordi duhet të ushtrojë mbikëqyrje të vazhdueshme dhe rigoroze në veçanti rreth sjelljes së zyrtarëve të lartë të Ndërmarrjes (duke përjashtuar Zyrtarin e Auditorit të Brendshëm, rreth të cilit Komisioni i Auditimit duhet të ketë kompetenca ekskluzive).
- ❑ Nëse performanca e Ndërmarrjes devijon nga caqet e vendosura në planin e biznesit të vitit financiar përkatës, Bordi duhet të kerkojë një raport nga KE për të vendosur arsyet sqaruese të performancës së dobët dhe duhet të ndermarrë ndonjë veprim të duhur korigjues.
- ❑ Për çdo rast, nëse Ndërmarrja nuk arrin t'i përmbush caqet e performancës për rreth dy vite financiare të njëpasnjëshme, Bordi duhet të largojë dhe ta zëvendësojë KE, përveq nëse e verteton se performanca e dobët ka ndodhur kryesisht për shkak të rrethanave apo ngjarjeve të paparashikueshme negative.





# Menaxhimi i riskut

- ❑ Në mesin e detyrave dhe përgjegjësi të Bordit është vendosja e politikave për menaxhimin e rrezikut dhe kontrollin,
- ❑ Në mesin e rrezeqeve në çdo NP janë dobësitë e kontrollit të brendshëm,
- ❑ Është detyrë e Bordit të sigurojë efikasitetin e kontrollit të brendshëm duke definuar qëllimin dhe kohën e raporteve të kontrollit të brendshëm gjatë vitit (detajet mund të shqyrtohen me Komisionin e Auditimit - Neni 19),
- ❑ Menaxhimi i rrezikut duhet të jetë ndër shtyllat kryesore të raportimit të NP-së,
- ❑ NP-të, duhet të hartojnë planin mbi menaxhimin e rrezikut me qëllim të identifikimit, vlerësimit dhe zvogëlimit të rrezikut. Rreziqet identifikohen në bazë të objektivave të përcaktuara nga NP, të cilat mund të jenë rreziqe të jashtme dhe të brendshme,
- ❑ Plani i hartuar vjetor për menaxhimin e rrezikut duhet vlerësuar dhe miratuar në fund të vitit nga aksionari.



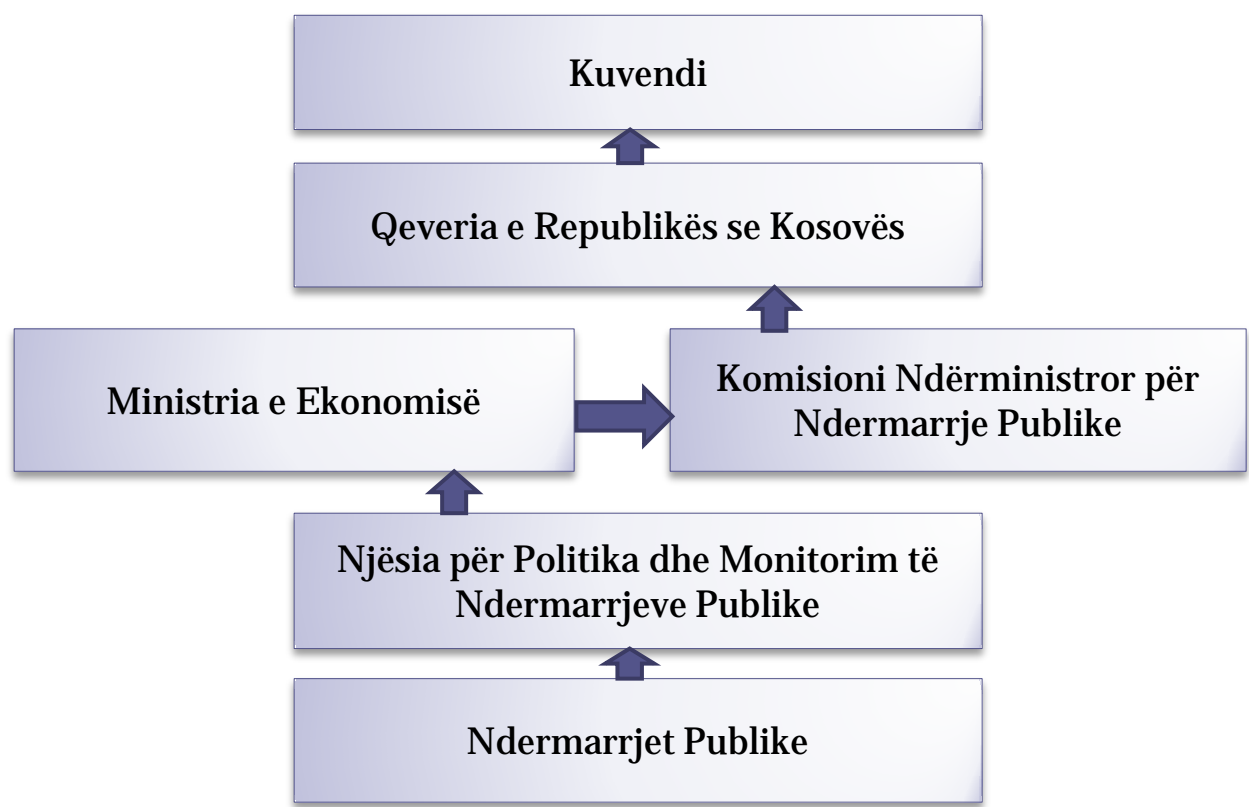
## Struktura institucionale e ushtrimit të pronësisë në NP-të Qendrore

- ❑ **Ministria e Ekonomisë përmes NJPMNP-së**, është përgjegjëse për monitorimin e ndërmarrjeve publike me ligjin për NP, me qëllim të mbështetjes së Ministrit dhe Qeverisë në ushtrimin e përgjegjësive për NP-të të cilat u janë dhënë atyre me këtë ligj.
- ❑ **Komisioni Ndërministror për NP-të**, që përbëhet nga ministrat përkatës, ME si kryesuese dhe MFPT, MMPHI, MZHR dhe MINT anëtarë - shqyrton çështjet kryesore që kanë të bëjnë me NP-të, me qëllim të përgatitjes së debatit në Qeveri.
- ❑ **Qeveria** - i përgjigjet Kuvendit për mënyrën në të cilën ajo, Ministri dhe NJPMNP i ushtrojnë kompetencat dhe përgjegjësitë të cilat u janë dhënë me Ligjin për NP.
- ❑ **Kuvendi i Republikës së Kosovës** - ka kompetencë shqyrtimin dhe miratimin e raporteve vjetore të secilës NP.



# Struktura institucionale e ushtrimit të pronësisë në NP-të Qendrore

Struktura Institucionale e ushtrimit të pronësisë në NP-të Qendrore





# Resurset Ujore në Kosovë që shfrytëzohen nga KRU-t







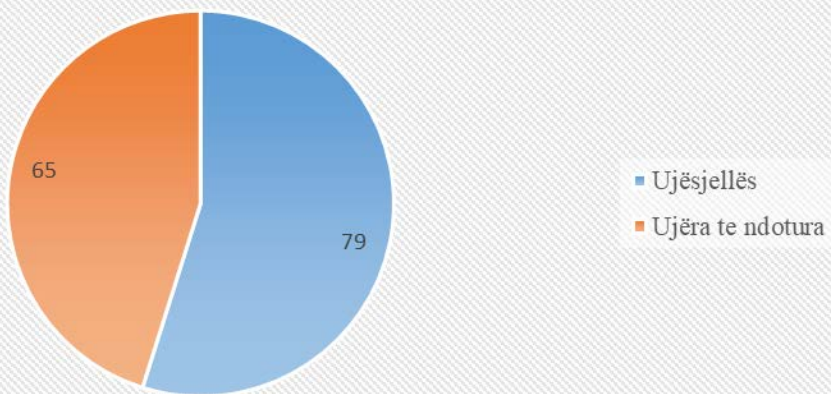
## Mbulueshmëria me shërbime të U&K

- ❑ Me shërbime të ujësjellësit mbulohen rreth 1,433,593 banorë, apo 79% e tyre,
- ❑ Me shërbime të ujërave të ndotura mbulohen rreth 1,184,072 banorë, apo 66% e tyre.

**Tabela:** Mbulueshmëria me shërbime U&K

Mbulueshmëria me shërbime Ujësjellës dhe Kanalizime	2022	2021
Ujësjellës	79%	79%
Ujëra të ndotura	65%	65%

**Mbulueshmëria U&K 2021-2022**



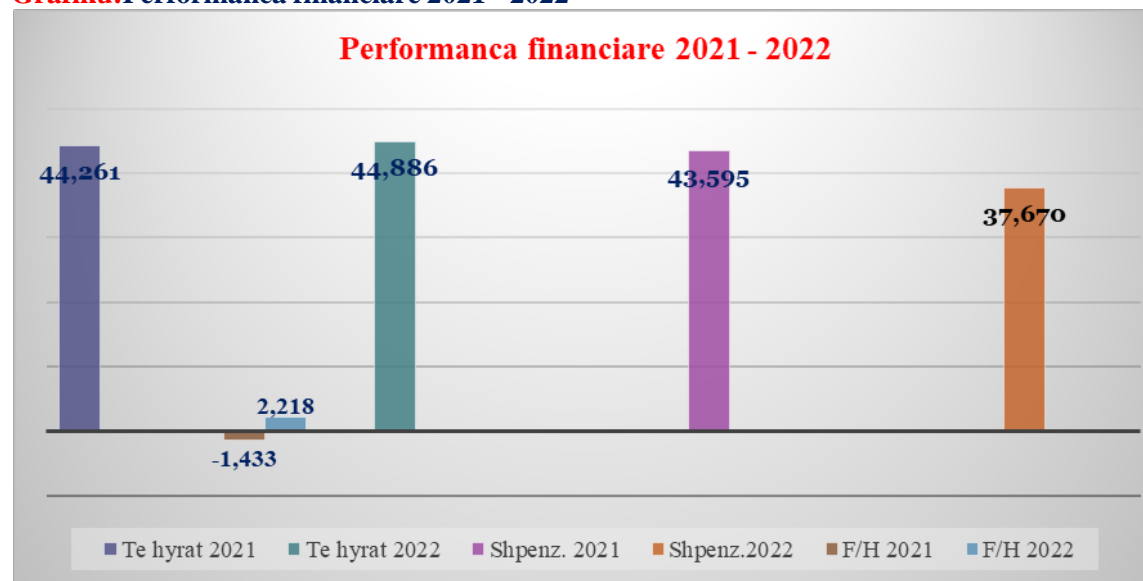


# Performanca financiare 2021 – 2022 për KRU-t

**Tabela:** Te hyrat, shpenzimet dhe fitimi/humbja financiare 2021 – 2022

Treguesit Financiar (000)	2022	2021	Realizimi %
Te hyrat	44,886	44,261	1,4%
Shpenzimet	37,670	43,595	13,6%
Fitimi/humbja financiare	2,218	(1,433)	785

**Grafiku:** Performanca financiare 2021 - 2022







## Performanca operative 2021 – 2022 për KRU-t

**Tabela:** Performanca operative e sektorit të ujit sipas raportimeve nga shtatë (7) KRU-ut

Treguesit Operativ (000)	2022	2021	Realizimi në %
Prodhimi i ujit (m3)	156,831	156,001	0,6%
Faturimi i ujit (%)	48%	47%	1%
Inkasimi i ujit (%)	92%	92%	/
Uji i pafatururar (%)	55%	53%	-2%
Proporcioni i konsumatorëve me ujëmatës	99%	98%	1%
Numri i konsumatorëve	449,023	423,984	5,6%



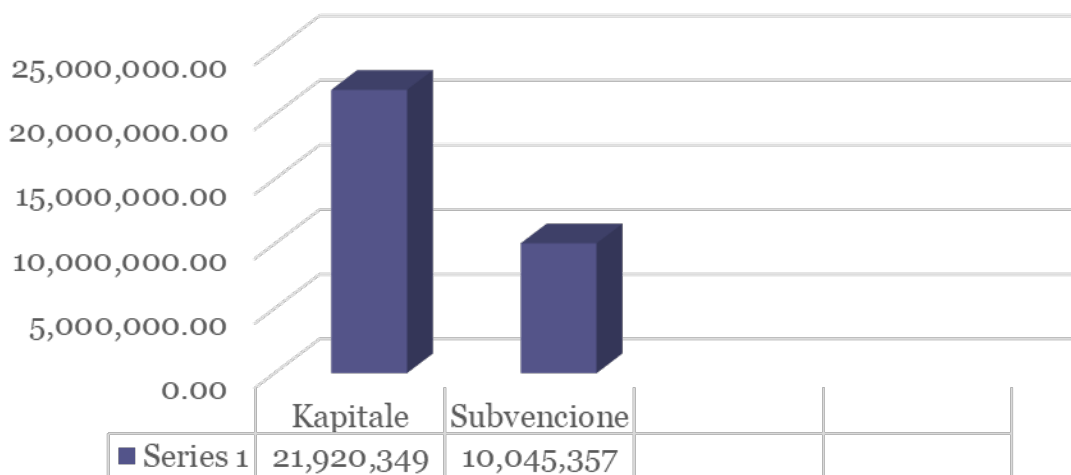
# Investimet kapitale dhe subvencionet 2009 – 2022 nga BK për KRU-t

Sipas Ligjit nr. 08/L-193 për ndarjet Buxhetore, nga viti 2009 e deri në vitin 2022 Kompanitë Rajonale të Ujësjetësimit janë mbështetur nga Buxheti i Republikës së Kosovës me mjete financiare për Investime kapitale dhe Subvencione me rreth 32 mil. EUR. Kjo mbështetje arrihet përmes granteve qeveritare të Programit për Investime Publike (PIP), dhe subvencioneve për shpenzimet operative.

□ Investime kapitale - **21,920,349.15 euro.**

□ Subvencione - **10,045,357.91 euro.**

**Investimet kapitale dhe Subvencionet 2009 - 2022**





# Mbështetja nga Donatorët

- ❑ Donatorët ndërkombëtar që dallohen me kontributin e tyre të rëndësishëm në sektorin e ujit janë:
  - Banka Gjermane për Zhvillim(KfW),
  - Qeveria e Zvicrës(SDC,SECO),
  - BE,
  - Banka Botërore,
  - USAID,
  - Qeveria e Luksemburgut etj.
- ❑ Mbështetja e donatorëve ka përfshi dy lëmi, si atë të investimeve kapitale ashtu edhe të asistencës teknike.



# Investimet e realizuara për projekte kapitale

## Projektet e Implementuara

- Ndërtimi i Fabrikës për përpunimin e Ujit në SHKABAJ, kosto: 35 mil EUR,
- Ndërtimi i ITUN në Pejë, kosto: 22,1mil EUR,
- Ndërtimi i ITUN në Gjakovë, kosto:16,8 mil EUR,
- Ndërtimi i ITUN në Prizren, kosto: 23 mil EUR,
- Programi Mbështetës për Ujësjetës dhe Kanalizime në Zonat Rurale - Faza VI, e financuar nga Qeveria e Zvicrës (SCO) dhe Qeveria e Kosovës, kosto: 15,5 mil EUR.



# Investimet kapitale nga donacionet dhe kreditë e jashtme

## Projektet në fazën e Implementimit

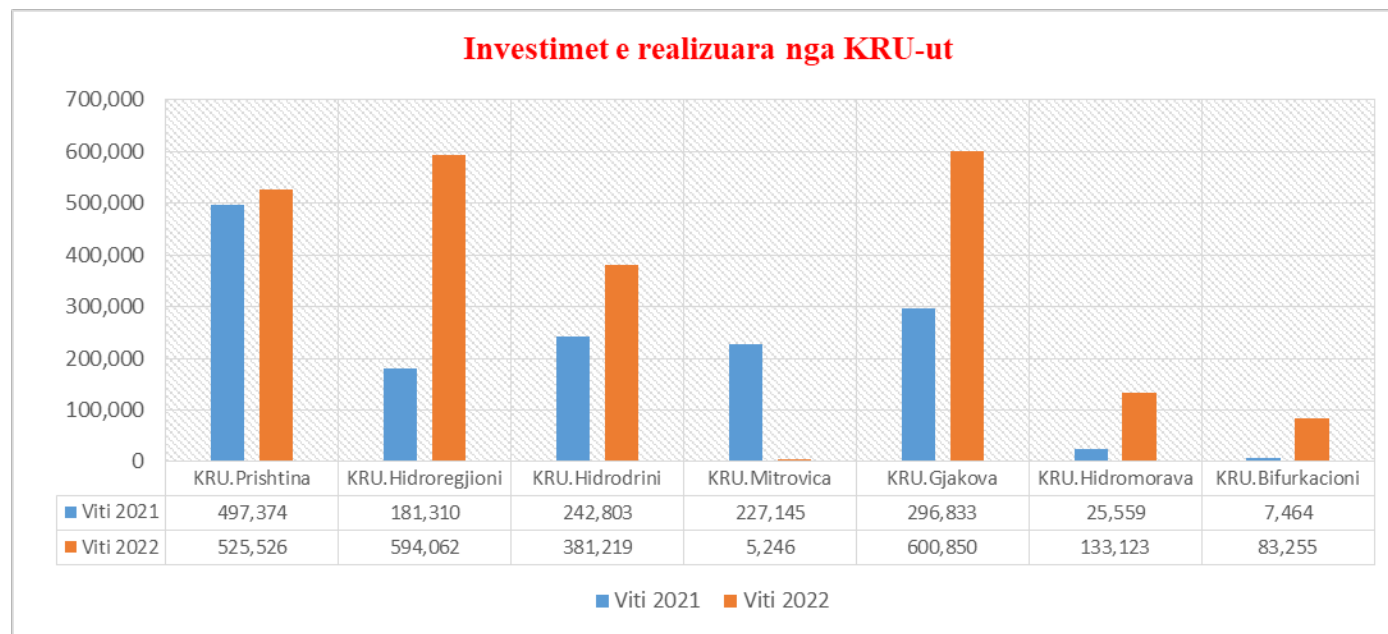
- Ndërtimi i ITUN në Regjionin e Prishtinës, kredi nga Thesari Francez dhe donacion nga KfW dhe QK,
- Ndërtimi i ITUN në Gjilan - kosto 23 mil EUR, kredi nga BERZH, BEI,
- Ndërtimi i ITUN në Mitrovicë - kosto mbi 40 mil EUR, kredi nga BERZH, BEI,
- Nxitja dhe Levimi i mundësive për sigurinë e ujit - Projekti FLOWS, në Gjilan, kredi nga BB,
- Ndërtimi i ITUN në Ferizaj, kredi nga BERZH, marrëveshja është në negociim,
- Shkarkimi i ujërave të zeza në jugperëndim të Kosovës, Faza V dhe VI - Pejë, Gjakovë dhe Prizren, kosto 17,5 mil. EUR, donacion nga KfW,
- Projekti: Montimi i Paneleve Solare në Impiantet e trajtimit të ujit të pijes dhe ujërave të ndotura në Pejë, Gjakovë, Prizren dhe Prishtinë, kosto e projektit është 15 mil EUR, donacion nga KfW, Studimi i fizibilitetit ka përfunduar,
- Projekti bashkëfinancim në mes të ME-së dhe Qeverisë e Zvicrrës (SECO) “Qëndrueshmëria klimatike në sektorin e ujit të Kosovës”, kosto: 8,340,000 EUR.



# Investimet e realizuara 2021-2022 nga KRU-t

- Në vitin 2022 në total rreth 5 mil. EUR, i janë lejuar KRU-ve përmes procesit tarifor për ti mbuluar projeksionet kapitale në shërbimin e furnizimit me ujë.
- Vlera investimeve ne vitin 2022 në nivel të sektorit, është për 57% me e lartë se në vitin 2021.
- Normën me të lartë të investimeve kapitale në raport me planin në vitin 2022 e ka realizuar KRU ‘Hidroregjioni Jugor’ me 102%, apo me rreth 600 mijë EUR. Nga ana tjetër vetëm 1.3 % e investimeve te planifikuara janë realizuar nga KRU ‘Mitrovica’.

**Grafiku:** Investimet e realizuara me mjete vetanake nga KRU-ut sipas ARRU-s







## Investimet e realizuara nga KRU-t në ujëra të ndotura

- ❑ Nga totali i aprovuar prej 1.1 mil EUR për të shtatë KRU, mund të konstatojmë se nga kjo shumë ishin realizuar vetëm rreth 21.4%,
- ❑ Më shumë investime ishin lejuar për KRU 'Prishtina', nga e cila edhe janë realizuar 65.7% prej tyre,
- ❑ KRU-ut tjera kanë pasur investime shumë minore në shërbimin e ujërave të ndotura për periudhën dy vjeçare (2021-2022),
- ❑ Norma e investimeve të realizuara ishte 274%, më e lartë se sa ishte në vitin 2021.



## Vendimet e këshillit ndërministror për sektorin e ujit në Kosovë

- ❑ Struktura organizative, miratimi i rregulloreve të reja për organizimin e brenshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës dhe koeficientët e pagave për të punësuarit e KRU-ve,
- ❑ Vlerësimi i performancës, obligohet ME të përcaktoj caqet për treguesit kyq të performancës sipas procesit tarifor, deri më dt. 31 mars 2022.

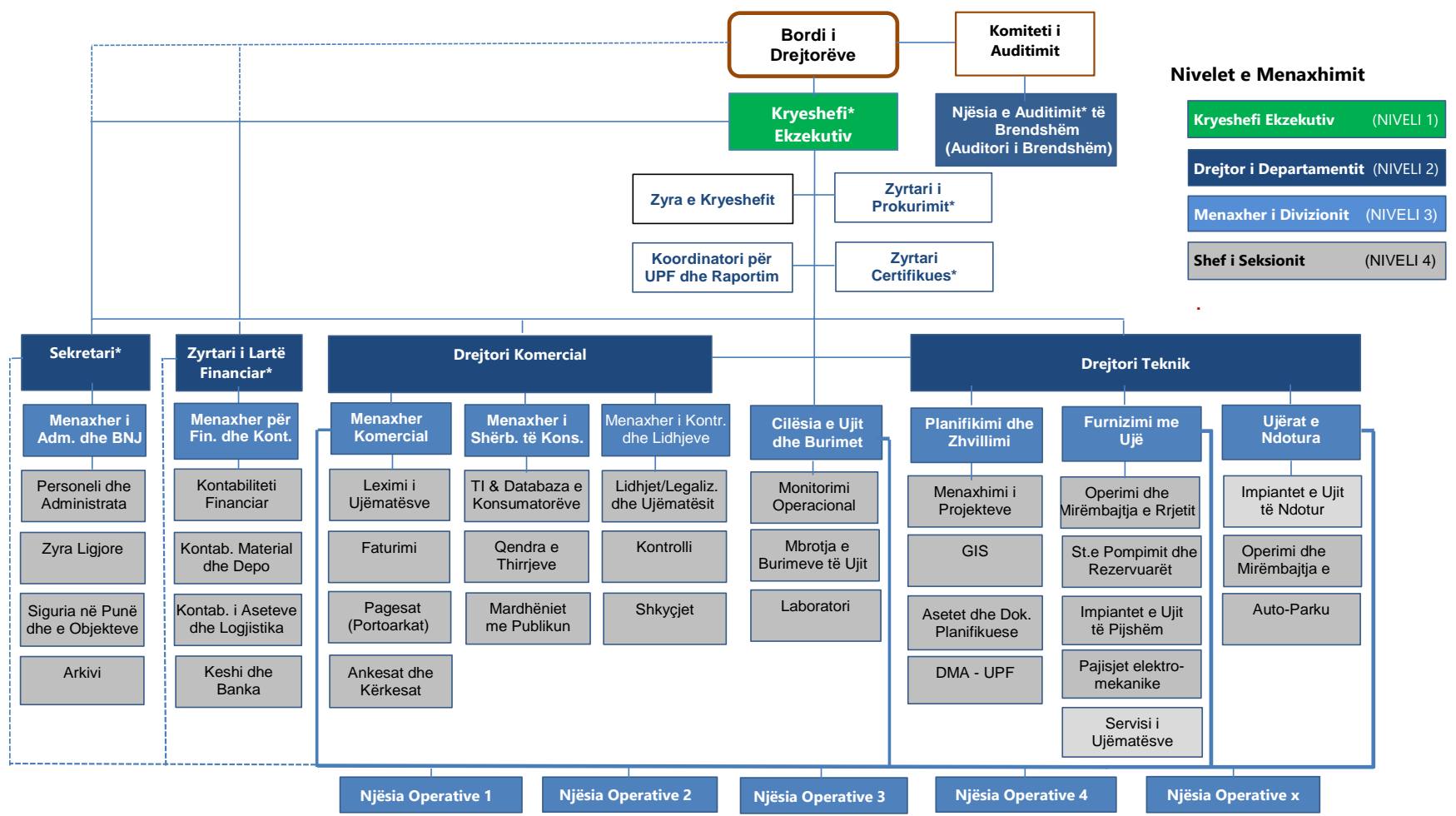
### Caqet për treguesit kyq të performancës

- Cilësia e ujit (%),
  - Shkalla e arkëtimit (%),
  - Shkalla e ujit të pafaturuar (%),
  - Norma e mbulimi të punës (koef.),
  - Investimet kapitale (EUR),
  - Eficienca e stafit (staf/1000 kons).
- 
- ❑ Hartimin e planeve për menaxhimin e llumit nga procesi i trajtimit të ujërave të ndotura,
  - ❑ Përgaditja dhe zbatimi i planeve për zvogëlimin e humbjeve të ujit (Kërkesë që del nga dokumentet strategjike në nivel kombëtar).



# Modeli i strukturës organizative të KRU-ve

Modeli i Strukturës Organizative të KRU-ve





# KONKLUZIONET

## **Investimet në Sektorin e U&K në Kosovë**

- Kërkesat për investime në sektorin e U&K janë shumë të mëdha, dhe do të ishte e pamundur realizimi i këtyre investimeve pa mbështetjen e Donatorëve të jashtëm, Qeverisë së Kosovës dhe Komunave etj.

## **Për rregullimin e infrastrukturës së U&K në dhjetë vitet e ardhshme nevojitet:**

- Vazhdimi i ndihmës së donatorëve – rreth 20 mil EUR/vit,
- Investime substanciale nga Buxheti i Kosovës – rreth 20 mil EUR/vit,
- Rritje graduale e kapacitetit investues nga KRU – mesatarisht rreth 10 mil EUR/vit,
- Rritje graduale e tarifave të U&K,
- Mbështetja e projekteve nga komunat, komunat duhet t'i koordinojnë me KRU-ut nevojat e veta për zgjerimin e infrastrukturës së U&K dhe investimet në këtë sektor.



# LITERATURA

- ❑ Ligji mbi Ndermarrjet Publike,
- ❑ Kodi i Etikës dhe Qeverisjes Korporative,
- ❑ Strategjia shtetërore e ujërave në Kosovë 2017 - 2036,
- ❑ Raporti Vjetor i performancës 2022 (ARRU),
- ❑ Raportet Vjetore të performancës 2022 të Kompanive Rajonale të Ujësjetës.



# FALEMINDERIT

