



REPUBLIKA E SHQIPËRIE

MINISTRIA E FINANCAVE

DREJTORIA E PËRGJITHSHME E HARMONIZIMIT TË KONTROLLIT TË  
BRENDSHËM FINANCIAR PUBLIK  
DREJTORIA E HARMONIZIMIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE  
KONTROLLIT

10358  
Nr.....Prot.

Tiranë, më 29.7/2016

UDHËZIM

Nr. 16, Datë 29.7.2016

**“Për përgjegjësitë dhe detyrat e koordinorit të menaxhimit  
financiar dhe kontrollit dhe koordinorit të riskut në njësitë  
publike”**

Tiranë, 2016

## PËRMBAJTJA

LISTA E SHKURTIMEVE .....	ii
LISTA E FIGURAVE.....	ii
<b>1. TË PËRGJITHSHME.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PËRGJEGJËSITË DHE DETYRAT E KOORDINATORIT TË MFK.....</b>	<b>2</b>
2.1 Sistemi i MFK.....	2
2.2. Përgjegjësitë dhe detyrat e Koordinatorit të MFK .....	2
2.2.1 Përgjegjësitë .....	2
2.2.2 Detyrat.....	3
2.2.3 Përgjegjësitë e strukturës përgjegjëse për financat në zhvillimin e sistemit të MFK .....	3
2.2.4 Roli i Grupit të Menaxhimit Strategjik (GMS) në sistemin e MFK .....	4
2.3 Detyrat e Nëpunësit autorizues si Koordinator i MFK .....	5
2.3.1 Plani për ngritjen e sistemit të MFK.....	6
2.3.2 Monitorimi dhe vlerësimi i sistemit të MFK .....	8
<b>3. PËRGJEGJËSITË DHE DETYRAT E KOORDINATORIT TË RISKUT .....</b>	<b>9</b>
3.1 Koncepti i Menaxhimit të Riskut.....	9
3.2 Përgjegjësitë menaxheriale të aktorëve në menaxhimin e riskut .....	10
3.2.1 Titullari i njësisë publike .....	10
3.2.2 Nëpunësi autorizues/koordinatori i riskut.....	10
3.2.3 Menaxherët e tjerë të njësisë publike.....	10
3.2.4 Auditimi i Brendshëm .....	11
<b>4. HAPAT PËR NGRITJEN E SISTEMIT TË MENAXHIMIT TË RISKUT .....</b>	<b>12</b>
<b>5. KUADRI TEORIK I MENAXHIMIT TË RISKUT .....</b>	<b>14</b>
5.1. Koncepte të Përgjithshme.....	14
5.2. Cikli i Menaxhimit të Riskut.....	14
5.2.1 Objektivat si një pikënisje në procesin e menaxhimit të riskut .....	15
5.2.2 Identifikimi i risqeve .....	16
5.2.3 Vlerësimi i risqeve .....	18
5.2.4 Reagimi ndaj riskut .....	20
5.2.5 Aktivitetet e kontrollit.....	20
5.2.6 Plani i veprimtimit.....	21
5.2.7 Monitorimi dhe raportimi .....	21
5.3. Strategjia e riskut.....	22
5.4. Rëndësia e sistemit të menaxhimit të riskut dhe roli i MF .....	23
5.4.1 Roli i strukturës përgjegjëse për harmonizimin e menaxhimit financiar dhe kontrollin .....	23
<b>6. ANEKSE.....</b>	<b>24</b>
ANEKSI 1: Plani i Zhvillimit për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin.....	24
ANEKSI 2: Regjistri dhe Matrica e Riskut.....	28
ANEKSI 3: Plani i Masave për Minimizimin e Riskut.....	29

## LISTA E SHKURTIMEVE

GMS	Grupi i Menaxhimit Strategjik
DH/MFK	Drejtoria e Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit
KDR	Koordinatori i Deleguar i Riskut
KR	Koordinatori i Riskut
KLSH	Kontrolli i Lartë i Shtetit
MFK	Menaxhimi Financiar dhe Kontrolli
MR	Menaxhimi i Riskut
NA	Nëpunës Autorizues
NZ	Nëpunës Zbatues

## LISTA E FIGURAVE

<i>Figura 1. Cikli i Menaxhimit të Riskut</i> .....	15
<i>Figura 2. Matrica e Riskut</i> .....	19

## 1. TË PËRGJITHSHME

- a. Qëllimi i këtij Udhëzimi është përcaktimi i detyrave dhe përgjegjësive të koordinatorit të MFK (*më poshtë*: koordinatori i MFK) dhe koordinatorit të riskut (KR) .
- b. Koordinatori i MFK dhe KR është nëpunësi autorizues (NA) i njësisë publike, i cili mund të delegojë disa prej detyrave të veta për koordinimin e MFK dhe koordinimin e riskut, punonjësve pjesë e strukturës së financës.
- c. Roli koordinues konsiston në udhëzimin e menaxherëve dhe të stafit të njësive publike mbi zhvillimet që nevojiten në sistemin e MFK të njësisë publike përkatëse si dhe procesin e menaxhimit të riskut (MR).
- d. Menaxherët e tjerë të të gjitha niveleve të njësisë publike, japin kontributin e tyre në lidhje me zbatimin e sistemit të MFK dhe procesin e MR (i cili përfshin identifikimin dhe krijimin e regjistrit të riskut, vlerësimin, kontrollin e risqeve), me qëllim realizimin me sukses të veprimtarisë së strukturës që ata drejtojnë.
- e. Ky Udhëzim do të ndihmojë nivelet drejtuese dhe stafin e njësive publike për zbatimin e procedurave të MFK si dhe për ngritjen e një sistemi të MR në njësitë publike. Udhëzimi synon të standardizojë praktikën dhe të krijojë një kornizë sipas së cilës çdo titullar i njësisë publike duhet të zhvillojë dhe përshtasë sistemin e MFK si dhe MR, sipas karakteristikave të veçanta të njësisë.
- f. Menaxhimi efektiv i riskut synon forcimin e strukturave ekzistuese të menaxhimit dhe vendimmarrjes.

## **2. PËRGJEGJËSITË DHE DETYRAT E KOORDINATORIT TË MFK**

### **2.1 Sistemi i MFK**

MFK është një sistem i kontrollit të brendshëm gjithëpërfshirës, i ngritur nën përgjegjësinë e titullarit të njësisë publike me anë të cilit, jepet garanci e arsyeshme për arritjen e objektivave dhe përdorimin me kursim, efikasitet dhe dobi të fondeve buxhetore dhe fondeve të tjera nëpërmjet:

1. Veprimtarive efektive, efçente dhe me ekonomi;
2. Pajtushmërisë me legjislacionin dhe me aktet e brendshme e kontratat;
3. Informacioneve operative e financiare të besueshme e të plota;
4. Mbrojtjes së informacionit dhe aktiveve.

Ligji nr.10296/2010 “Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin”, i ndryshuar (*më poshtë: ligji i MFK*), si dhe Ligji nr.9936/2008 “Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë”, i ndryshuar, kanë përcaktuar detyrimin për zbatimin e menaxhimit financiar dhe sistemet e kontrollit të brendshëm në njësitë e sektorit publik. Zbatimi i sistemeve të përshtatshme dhe efektive të MFK-së në njësitë publike, ndihmon për të siguruar realizimin në mënyrë optimale të objektivave të vendosura nga njësia publike dhe menaxhimin me efektivitet të risqeve, në përputhje me ligjin dhe standardet ndërkombëtare për kontrollin e brendshëm.

### **2.2. Përgjegjësitë dhe detyrat e Koordinatorit të MFK**

#### **2.2.1 Përgjegjësitë**

Në përputhje me Nenin 9 të Ligjit të MFK-së, përgjegjësitë e NA/Koordinatorit të MFK janë:

- a. NA/Koordinatori i MFK i njësisë publike është përgjegjës për zbatimin e ligjit të MFK-së dhe raporton tek titullari i njësisë publike për zbatimin e sistemeve të MFK në të gjitha njësitë, strukturat, programet, aktivitetet dhe proceset që menaxhohen prej tij, në përputhje me parimet e ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës.
- b. NA/Koordinatori i MFK i njësisë publike i propozon titullarit të njësisë publike akte të brendshme administrative, monitorimin dhe përditësimin e sistemeve për MFK të njësisë publike, brenda kuadrit rregullator në fuqi dhe merr masa për përmirësimin e sistemeve, duke ndjekur rekomandimet e auditimit të brendshëm, auditimit të jashtëm dhe të vlerësimeve dhe analizave të tjera.
- c. NA/Koordinatori i MFK i njësisë publike, për efekt të MFK, cakton NA të nivelit të dytë drejtuesit e programeve e nënprogrameve të çdo strukture dhe njësie të varësisë direkte, për të cilat identifikohet buxhet i veçantë. Në njësitë publike të përshkallëzuara me disa nivele njësisish shpenzuese, NA caktohen nga organi epror direkt dhe emërtohen sipas nivelit të varësisë në NA të nivelit të dytë, të tretë e të katërt.
- d. NA/Koordinatori i MFK të të gjitha niveleve të njësisive të varësisë janë përgjegjës dhe raportojnë, sipas shkallës hierarkike, deri te NA i njësisë publike, për statusin e sistemeve të

kontrollit të brendshëm, për riskun e mashtrimit e të parregullsive dhe të çdo mangësie serioze që pengon realizimin e objektivave, ose risqe, të cilat nuk janë adresuar nga njësi, masat korrektuese të marra dhe të përmbushura nga nivelet e menaxhimit të njësisë që drejtojnë.

### **2.2.2 Detyrat**

Detyrat kryesore të NA/Koordinatorit të MFK të të gjitha niveleve të njësisë publike për MFK-në përfshijnë:

- a. Propozimet për titullarin e njësisë publike për sistemin e rregullave dhe procedurave të brendshme të njësisë, planet strategjike dhe objektivat afatmesme dhe vjetore, si dhe monitorimin e zbatimit të tyre në njësi.
- b. Hartimin e objektivave dhe zbatimin e planeve strategjike dhe ato vjetore, në përputhje me objektivat e miratuara nga titullari i njësisë publike.
- c. Monitorimin e kontrollit të risqeve që vënë në rrezik arritjen e objektivave të njësisë.
- d. Planifikimin, menaxhimin dhe raportimin e kontabilitetit financiar të veprimtarisë së njësisë publike.
- e. Mbikëqyrjen dhe menaxhimin efektiv të punonjësve të njësisë dhe ruajtjen e nivelit profesional për MFK.
- f. Krijimin e kushteve për menaxhim të ligjshëm, efektiv dhe të përshtatshëm, si dhe sjellje etike të punonjësve të njësisë.
- g. Përgatitjen dhe monitorimin e sistemeve për ruajtjen dhe mbrojtjen e pasurive dhe dokumentacionit të njësisë kundër humbjes, vjedhjes, keqpërdorimit dhe përdorimit të paautorizuar.
- h. Ndarjen e përgjegjësive mbi vendimmarrjen, kontrollin, zbatimin dhe vendosjen e linjave të raportimit, në përputhje me përgjegjësitë e deleguara;

NA të të gjitha niveleve të njësisë publike nuk kanë të drejtë delegimi të përgjegjësive të përmendura në pikën 2.2.1 shkronja “d” dhe në pikën 2.2.2 shkronjat “a”, “dh” e “f” të kësaj pike.

Përgjegjësia kryesore për zbatimin e sistemeve efektive të MFK-së i jepet NA, por menaxherët e tjerë të njësisë në të gjitha nivelet dhe i gjithë personeli duhet të përfshihen gjerësisht në këtë proces.

### **2.2.3 Përgjegjësitë e strukturës përgjegjëse për financat në zhvillimin e sistemit të MFK**

Struktura përgjegjëse për financat në çdo njësi publike duhet të jetë proaktive në zhvillimin e sistemit të MFK, si dhe të sigurojë mbështetjen e duhur për menaxherët e tjerë të njësisë përmes këshillave, propozimeve, inicimit të gjetjes së zgjidhjeve të veçanta për të ndërtuar një sistem kontrolli efektiv, që ndihmon drejtuesit të marrin përgjegjësi për përdorimin e fondeve buxhetore.

Kjo strukturë duhet të ofrojë këshilla dhe mbështetje për drejtuesit, me fokus të veçantë në veprimtaritë e mëposhtme:

- a. udhëheqjen financiare brenda njësisë publike, për të siguruar që të gjithë menaxherët marrin parasysh informacionet financiare gjatë vendimmarrjes;

- b. gjatë formulimit të objektivave strategjike dhe vendosjen e prioriteteve si dhe në procesin e përgatitjes së dokumenteve strategjike, të sigurohet që burimet financiare janë marrë parasysh në mënyrë të përshtatshme;
- c. këshillimin e menaxherëve të tjerë se si të përdorin informacionin financiar dhe informacionin për rezultatet e arritura në mënyrë që të mundësohet vlerësimi i dhënies së shërbimeve ose aktiviteteve më të përshtatshme;
- d. për të siguruar që të gjithë menaxherët janë të përfshirë në procesin e përgatitjes së buxhetit;
- e. për të siguruar që të gjithë menaxherët të kenë informacionet të cilat janë të nevojshme për përgatitjen e buxhetit dhe për të siguruar se ndryshimet operationale dhe ndryshimet në mjedis reflektohen në mënyrë të përshtatshme në planin e buxhetit;
- f. për të shqyrtuar kërkesat buxhetore të paraqitura nga menaxherët në lidhje me pajtueshmërinë me objektivat dhe prioritetet e njësisë publike dhe pajtueshmërinë me kërkesat nga Ministria e Financave;
- g. të informojë menaxherët për alokimet e tyre buxhetore në kohë;
- gj. për të siguruar mbështetje për menaxhimin në harmonizimin e objektivave me fondet në dispozicion;
- h. shqyrtimi dhe rishikimi i zbatimit të buxhetit në vitet e kaluara në mënyrë që të monitorojë efikasitetin dhe efektivitetin dhe për t'u treguar menaxherëve ku ka nevojë për analiza shtesë;
- i. të mbështesë menaxherët me informacion financiar të saktë dhe në kohë, në mënyrë që të ndihmojë titullarin për të arritur vlerën për para;
- j. shqyrtimin e propozimeve për aktivitete të reja dhe investime për të siguruar që kostot në lidhje me të ardhurat janë marrë parasysh dhe për të siguruar që ka planifikim të saktë financiar dhe mbikëqyrje të projekteve të investimeve, pavarësisht nëse është një projekt i ri apo mirëmbajtje.

#### **2.2.4 Roli i Grupit të Menaxhimit Strategjik (GMS) në sistemin e MFK**

Çdo njësi publike duhet të krijojë GMS, me pjesëmarrjen e niveleve të larta drejtuese të njësisë. GMS është një element integral i përgjegjësisë publike dhe qeverisjes. Ky organ luan një rol të rëndësishëm në drejtim të integritetit të informacionit financiar të njësisë publike, sistemin e saj të kontrollit të brendshëm. GMS ofron mbështetje dhe këshilla titullarit të njësisë dhe kujdeset për performancën e njësisë publike.

Sipas neni 27 të ligjit për MFK-në, GMS organizon takime të rregullta të titullarëve të njësisë publike:

1. GMS përbëhet nga titullari i njësisë publike, zëvendëstitullari, NA, Nëpunësi Zbatues (NZ) dhe të gjithë menaxherët e tjerë të nivelit të lartë. Drejtuesi i Auditimit të Brendshëm merr pjesë në mbledhjet e GMS, pa të drejtë vendimmarrje.
2. Çështjet që lidhen me MFK-në duhet të diskutohen në takimet e rregullta ndërmjet menaxherëve të niveleve të ndryshme të njësisë publike dhe në vijim çështjet kryesore dhe mangësitë që dalin nga këto takime duhet të adresohen në takimet e GMS për diskutim dhe veprime të mëtejshme.
3. GMS duhet të mbledhet të paktën katër herë në vit. Vendimet duhet të jenë objektive dhe të merren si grup, duke vepruar në interes të publikut dhe në përputhje me standardet etike të sektorit publik. Vendimet e GMS duhet të regjistrohen nga sekretari dhe vihen në dispozicion të drejtimit të njësisë publike.
4. Një GMS efektiv duhet të ketë linja komunikimi të hapura me titullarët e njësive, audituesit e brendshëm dhe të jashtëm. GMS duhet të jetë e bindur se po informohet në

kohë në një mënyrë dhe cilësi të përshtatshme për t'i mundësuar kryerjen e detyrave në lidhje me të gjitha aktivitetet e njësisë publike.

5. GMS duhet të kuptojë sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë publike dhe të sigurojë që komponentët e kontrollit të brendshëm dhe menaxhimi efektiv i risqeve janë të pranishëm dhe funksionojnë siç duhet në njësinë publike.

Veprimtaria e GMS duhet të përfshijë sa më poshtë:

- sigurimin e një kontrolli të brendshëm efektiv në njësinë publike në mënyrë që risqet të mund të vlerësohen dhe menaxhohen;
- të kuptuarit e mënyrës së arritjes të objektivave të kontrollit të brendshëm në njësinë publike;
- rishikimin e procesit të MR;
- të sigurojë që po arrihen qëllimet dhe objektivat strategjikë të njësisë publike;
- të sigurojë që punonjësit dhe drejtuesit e njësisë publike kanë aftësitë dhe drejtimin e duhur për të kryer një kontroll të brendshëm dhe MR efektiv;
- të analizojnë nëse mjedisi dhe procedurat e kontrollit mund të arrijnë objektivat e tyre;
- vendosjen e standardeve dhe vlerave të njësisë publike;
- shqyrtimin e raporteve të auditimit në lidhje me kontrollin e brendshëm dhe pajtueshmërinë me ligjet dhe rregullat;
- të përcaktojnë nëse janë raportuar dobësi të rëndësishme, kushte të raportueshme ose gjetje të tjera;
- shqyrtimin e përmirësimeve të sugjeruara për kontrollin e brendshëm dhe ndjekjen me qëllim korrigjimin e dobësive të kontrollit të brendshëm;
- verifikimin e deklaratimit të drejtuesve të njësisë mbi kontrollin e brendshëm;
- të udhëheqin dhe mbikqyrin procesin e ndryshimit me qëllim rritjen e kapaciteteve të njësisë publike për të ofruar shërbime.

### 2.3 Detyrat e NA si Koordinator i MFK

NA i njësisë publike është përgjegjës për zbatimin e sistemeve të MFK në të gjitha njësitë, strukturat, programet, aktivitetet dhe proceset e drejtuara prej tij në përputhje me parimet e ligjshmërisë, menaxhimit të shëndoshë financiar dhe transparencës. NA duhet të sigurojë që do të ndiqet qasja e përgjithshme e rekomanduar për ngritjen, vlerësimin dhe përmirësimin e MFK, duke përfshirë hapat kryesorë të vlerësuar të rëndësishme për një sistem të shëndoshë të MFK, si më poshtë:

- Organizimi i procesit të zhvillimit të sistemeve të MFK;
- Përcaktimi dhe vlerësimi i misionit, vizionit dhe objektivave kryesorë të njësisë;
- Krijimi i një sistemi efikas të MR;
- Hartimi i listës dhe manualeve të proceseve të punës;
- Përgatitja e gjurmës së auditit për proceset kryesore të punës;
- Analizimin e kontrolleve ekzistuese dhe atyre të pritshme;
- Ndërmarrjen e veprimeve korrigjuese;
- Vlerësimi i pesë komponentëve të kontrollit të brendshëm;
- Raporti përmbledhës mbi kontrollet e brendshme.



NA në rolin e Koordinatorit të MFK, është përgjegjës për aktivitetet e mëposhtme:

- Përgatitjen, zbatimin dhe monitorimin e planit për ngritjen e sistemit të MFK;
- Këshillimin dhe mbështetjen për drejtuesin e njësisë publike në lidhje me mënyrën e ngritjes, zbatimin dhe zhvillimin të sistemit të MFK në nivelin e njësisë publike;
- Bashkërendimin e aktiviteteve gjatë procesit të përgatitjes dhe monitorimit të raporteve mujore/tremujore dhe të performancës në njësinë publike;
- Bashkërendimin e aktiviteteve gjatë procesit të vetëvlerësimit mbi bazën e pyetësorit të vetë-vlerësimit;
- Për përgatitjen e deklaratës dhe raportit vjetor mbi cilësinë e sistemeve të kontrollit të brendshëm, në përputhje me Udhëzimin nr. 28, datë 15.12.2011, për tu dorëzuar në Ministrinë e Financave;
- Bashkërendimin e aktiviteteve që lidhen me përgatitjen e dokumenteve të brendshme për çështjet që lidhen me MFK-në (rregullore, manuale, direktiva, udhëzime);
- Bashkëpunimi me Drejtorinë e Harmonizimit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (DH/MFK) në Ministrinë e Financës.

### **2.3.1 Plani për ngritjen e sistemit të MFK**

Koordinatori i MFK duhet të koordinojë punën për hartimin e planit për ngritjen e sistemit të MFK. Në hartimin e këtij plani duhet të kontribuojnë të gjithë menaxherët e njësisë publike. Plani duhet të përmbajë detyrat e rëndësishme për ngritjen e sistemit të MFK, si dhe afatet dhe personat përgjegjës për kryerjen e tyre.

Plani i ngritjes së sistemit të MFK bëhet një herë në vit dhe përmban një panoramë të aktiviteteve që duhen ndërmarrë. Të gjitha aktivitetet e listuara në planin për ngritjen e sistemit të MFK duhet të lidhen me komponentët përkatës të MFK. Qëllimi i një lidhje të tillë është që njësia publike ta ketë më të lehtë identifikimin dhe të lidhë komponentët e MFK me veprimtarinë e saj të përditshme. Në planin e zhvillimit të sistemit të MFK në aneksin nr. 1 jepen dhe shembuj të kësaj lidhje.

Përfshirja e menaxherëve të njësisë në përgatitjen e planit për ngritjen e sistemit të MFK është e rëndësishme, me qëllim përfshirjen e të gjithë aktiviteteve që duhen ndërmarrë brenda fushës së tyre të përgjegjësisë. Plani vjetor për ngritjen e sistemit të MFK duhet ti bashkëngjitet raportit vjetor, që dorëzohet nga çdo njësi publike pranë Ministrisë së Financave.

Ky plan veprimi, sipas formatit të dhënë në aneksin nr.1, duhet të trajtojë zgjidhjen e çështjeve të mëposhtme në kuadër të zhvillimit të sistemit të MFK:

- Rezultatet e vetë-vlerësimit;
- Dobësitë dhe mangësitë e gjetura në hartimin e raportit vjetor për sistemin e MFK;
- Gjetjet dhe rekomandimet e Auditmit të Brendshëm;
- Gjetjet dhe rekomandimet e Kontrollit të Lartë të Shtetit (KLSH);
- Rekomandimet e DH/MFK
- Masa të tjera për zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të MFK.

Pjesë përbërëse e planit të ngritjes së sistemit të MFK është edhe plani për zbatimin e aktiviteteve nga viti i mëparshëm.

#### ***Rezultatet e vetëvlerësimit***

Monitorimi i sistemit të MFK nga Titullari i njësisë publike mund të realizohet nëpërmjet pyetësorit të vetë-vlerësimit të Kontrollit të Brendshëm. Ky pyetësor është një qasje e dobishme

dhe efikase për Titullarin e njësisë publike, koordinatorin e MFK-së si dhe menaxherët e tjerë për vlerësimin e procedurave të kontrollit të projektuara dhe të zbatuara në njësi.

Duke ju përgjigjur pyetjeve të pyetësorit të vetë-vlerësimit, njësia publike bën vlerësimin e zhvillimit të komponentëve të veçantë të kontrollit të brendshëm (mjedisi i kontrollit, MR, aktivitetet e kontrollit, informimi dhe komunikimi, monitorimi dhe vlerësimi). Çdo përgjigje negative apo e pjesshme tregon dobësi dhe mangësi të caktuara dhe fusha që kërkojnë përmirësime të mëtejshme të procesit të punës. Masat që duhen marrë për adresimin e dobësive dhe mangësive për zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të MFK duhet të përfshihen në planin e ngritjes së sistemit të MFK, duke caktuar personat përgjegjës dhe afatet për zbatimin e tyre.

### ***Dobësitë dhe mangësitë e gjetura në hartimin e raportit vjetor të sistemit të MFK***

NA i njësisë publike sipas nenit 18 të ligjit të MFK, duhet të përgatisë çdo vit raportin vjetor mbi sistemin e kontrollit të brendshëm të njësisë që drejton.

Bazuar në analizën që i bëhen pesë komponentëve të kontrollit të brendshëm në njësinë publike vlerësohen arritjet dhe evidentohen fushat ku janë mangësitë e konstatuara. Mbi këtë bazë përgatitet plani i veprimit për trajtimin e mangësive të vërejtura në sistem, për të garantuar përmirësimin e tij në vazhdimësi.

### ***Gjetjet dhe rekomandimet e Auditimit të Brendshëm***

Një ndër përgjegjësitë kryesore të njësisë së auditimit të brendshëm në njësitë publike është të vlerësojë funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm, duke dhënë në vijim rekomandime të vlefshme për titullarin e njësisë publike për forcimin e këtij sistemi me qëllim arritjen e objektivave të njësisë.

Në këtë kontekst në planin e zhvillimit të sistemit të MFK, strukturat e njësisë publike duhet të mbajnë në konsideratë gjetjet dhe rekomandimet e dhëna nga njësia e auditimit të brendshëm, për ti përkthyer ato në aktivitete që do të realizohen me qëllim forcimin e sistemit të MFK.

### ***Gjetjet dhe rekomandimet e KLSH-së***

Gjithashtu, duhet të merren parasysh në procesin e përgatitjes së planit për ngritjen e sistemit të MFK edhe gjetjet e KLSH që synojnë përmirësimin e sistemit ekzistues të kontrollit të brendshëm të njësisë publike.

Njësia publike duhet të specifikojë aktivitetet me qëllim adresimin e gjetjeve dhe rekomandimeve të auditimeve të mëparshme të KLSH.

### ***Masa të tjera për zhvillimin e mëtejshëm të sistemit të MFK***

Njësia publike gjatë përgatitjes së planit për ngritjen e sistemit të MFK duhet të marrë në konsideratë të gjitha masat e tjera që dalin gjatë procesit të monitorimit të aktiviteteve të ndryshme që zhvillohen në njësi.

Ndër këto masa, mund të veçohen aktivitetet që synojnë adresimin e disa dobësive dhe mangësive të gjetura gjatë kryerjes së aktiviteteve mbikqyrëse, për shembull, Monitorimi i Buxhetit, Inspektimi Financiar Publik, etj.

### **2.3.2 Monitorimi dhe vlerësimi i sistemit të MFK**

Sistemi i MFK kërkon një vlerësim në vazhdimësi të funksionimit të tij duke reflektuar përmirësimet në rast ndryshimesh të kushteve të punës dhe të përcaktohen masat për zhvillimin e vazhdueshëm të sistemit MFK.

Monitorimi dhe vlerësimi i MFK kryhet përmes:

- a. Monitorimit të vazhdueshëm
- b. Vetë – vlerësimi
- c. Veprimtarisë së auditimit të brendshëm

#### ***Aktivitetet e monitorimit të vazhdueshëm***

Monitorimi i vazhdueshëm përfshin aktivitetin e rregullt të monitorimit nga ana e menaxherëve dhe aktivitete të tjera të ndërmarra nga punonjësit gjatë përmbushjes së detyrave dhe zbatimit të masave për adresimin e vështirësive të hasura dhe dobësive të identifikuara në nivelin e aktiviteteve të veçanta, procedurave dhe proceseve.

Çdo pjesëtar i institucionit ka përgjegjësi në lidhje me monitorimin. Në varësi me detyrat funksionale, çdo punonjës ndihmon në identifikimin e fushave me risk dhe nivelin e përgjegjësisë. Për këtë arsye, monitorimi kryhet nga i gjithë stafi, menaxherët e tjerë të njësisë të të gjitha niveleve në përputhje me përgjegjësitë që kanë.

#### ***Vetëvlerësimi***

Vetëvlerësimi bëhet çdo vit dhe, ndryshe nga monitorimi i vazhdueshëm, paraqet një qasje të përgjithshme të vlerësimi të sistemit të MFK në përgjithësi dhe të fushave të rëndësishme në veçanti.

Në mënyrë që të përcaktohet gjendja aktuale e sistemit të MFK, njëسيا publike duhet që në mënyrë periodike (të paktën një herë në vit) të kryejë vetëvlerësimin e sistemit të MFK. Për këtë duhet të përgatisë një pyetësor vetëvlerësimi i cili duhet të mbulojë të gjithë komponentët e kontrollit të brendshëm dhe kur është e domosdoshme dhe fusha të caktuara që kanë paraqitur problematika.

#### ***Auditimi i brendshëm***

Monitorimi dhe vlerësimi i MFK kryhet dhe nëpërmjet auditimit të brendshëm, i cili ndihmon organizatën në përmbushjen e objektivave:

- duke ofruar një qasje sistematike, të disiplinuar për vlerësimin e përmirësimin e dobishmërisë së menaxhimit të riskut;
- duke vlerësuar kontrollet që trajtojnë riskun;
- nëpërmet proceseve të kontrollit dhe të drejtimit të organizatës;
- duke vlerësuar dhe pasqyruar procesin që siguron besueshmëri dhe integritet të informacionit financiar dhe operacional;
- duke nxitur kontrollet efektive, eficiente dhe nismat për përmirësim të vazhdueshëm;
- duke vlerësuar kontrollet që trajtojnë riskun;
- duke rekomanduar përmirësimin e kontroleve në ndihmë të procesit të qeverisjes për:
  - Promovimin e etikës dhe vlerave të duhura për organizatën;
  - Sigurimin e menaxhimit efektiv të performancës dhe përgjegjshmërisë së njësisë;
  - Komunikimin efektiv për risqet dhe kontrollet në fushat përkatëse të njësisë.

Auditimit i brendshëm ofron siguri dhe këshilla objektive për titullarin e njësisë se sistemet e MFK janë ngritur në përputhje me rregullat, standardet dhe parimet e *menaxhimit të shëndoshë financiar*.

### 3. PËRGJEGJËSITË DHE DETYRAT E KR

#### 3.1 Koncepti i MR

MR është i gjithë procesi i identifikimit, vlerësimit dhe monitorimit të riskut, duke patur parasysh objektivat e njësisë shpenzuese publike, si dhe ndërmarrjen e veprimeve të nevojshme për uljen e riskut.

Njësia publike ka objektiva specifike për të arritur, të cilat mund të kërcënohen nga risqet. Qëllimi i MR është eliminimi i faktorëve që pengojnë realizimin e objektivave duke arritur:

- Vendimmarrje më të mirë (MR ndihmon drejtuesit të marrin vendimet e tyre në bazë të vlerësimeve realiste të rezultateve përfundimtare të planifikuara ose jo);
- Garanci të arsyeshme se objektivat e planifikuara do të arrihen;
- Planifikim dhe menaxhim shumë të mirë të burimeve në dispozicion;
- Adresimin e përparësive;
- Besim të fortë tek sistemi i menaxhimit;
- Zhvillimin e një kulture institucionale pozitive.

Gjatë zbatimit të një qasje sistematike të MR, menaxherët e njësive publike duhet të përdorin mundësinë për një vendosje cilësore të objektivave dhe kryerjen e një vlerësimi të përgjithshëm risku, me qëllim ndarjen e rezultateve të vlerësimit të riskut me menaxherët e tjerë dhe rritjen e cilësisë dhe efikasitetit të menaxhimit.

Risku përkufizohet si një ngjarje që mund të ndodhë dhe të ndikojë negativisht arritjen e objektivave.

Drejtuesit e njësive publike përballen me një sërë risqesh si p.sh.:

- Menaxhim jo efikas dhe jo i dobishëm i fondeve publike;
- Aktivitete të parregullta dhe të paligjshme;
- Papërgjegjshmëri, parregullsi dhe mashtrim me pasojë humbje të pasurisë;
- Raporte jo të besueshme;
- Pamundësi për t'ju përgjigjur ndryshimit të rrethanave;
- Çdo ngjarje që mund të dëmtojë reputacionin e përdoruesit të buxhetit dhe të ulë besimin e publikut;
- Veprimtari/Aktivitet i papërgjegjshëm; etj.

Menaxhimi efektiv i riskut do t'i mundësojë drejtuesve të institucioneve një nivel më të lartë të kuptuarit në lidhje me arritjen e objektivave të vendosur.

Menaxhimi i riskut mundëson që të:

1. Parashikohen rrethanat e pafavorshme apo ngjarjet që mund të pengojnë arritjen e objektivave;
2. Fokusohemi te procedurat e kontrollit të brendshëm dhe burimet e kufizuara në fusha të rëndësishme të aktiviteteve dhe risqeve që lidhen me ta .

Titullari i njësisë publike është përgjegjës për zhvillimin e politikave, miratimin dhe monitorimin e strategjisë së menaxhimit të riskut brenda organizatës së tij. NA është përgjegjës për zbatimin e sistemeve të MFK, ai është koordinatori i riskut dhe përgjegjës për zbutjen e risqeve brenda organizatës. Përveç kësaj, të gjithë menaxherët brenda çdo njësie duhet të jenë përgjegjës për identifikimin, vlerësimin, menaxhimin, dhe dokumentimin e riskut në fushat e tyre të punës, në bazë të udhëzimeve të KR.

### **3.2 Përgjegjësitë menaxheriale të aktorëve në MR**

#### **3.2.1 Titullari i njësisë publike**

Titullari i njësisë publike është përgjegjës për përcaktimin e objektivave dhe strategjisë.

Kjo përfshin:

- Përcaktimin dhe arritjen e objektivave;
- Menaxhimin efektiv të riskut;
- Zbatimin efektiv të sistemeve të kontrollit të brendshëm.

#### **3.2.2 Nëpunësi autorizues/koordinatori i riskut**

NA/KR ka përgjegjësi për:

- Ngritjen dhe funksionimin e sistemit të MR, përcaktimin e nivelit të oreksit të riskut;
- Vlerësimin e sistemit të MR;
- Bashkërendimin e aktiviteteve në lidhje me menaxhimin e risqeve (krijimin e regjistrit të riskut të institucionit),
- Paraqitjen e raportit të përgjithshëm te GMS dhe Ministri;
- Këshillimin në lidhje me efektivitetin dhe efikasitetin e sistemit të MR;
- Informimin dhe komunikimin efektiv për risqet brenda njësisë publike dhe me njësitë e tjera publike me ndikim në veprimtarinë e tyre;
- Inkurajimin e kulturës së menaxhimit të riskut në të gjithë nivelet;
- Hartimin dhe ndjekjen e strategjisë së risqeve;

KR mund të delegojë disa prej detyrave të tij një punonjësi të zyrës së financës në bazë të nenit 10 të ligjit të MFK.

#### **3.2.3 Menaxherët e tjerë të njësisë publike**

Menaxherët e tjerë të njësisë publike janë përgjegjës për:

- Identifikimin, vlerësimin dhe vendosjen e përparësive në lidhje me risqet;
- Identifikimin, vlerësimin, përcaktimin e aktiviteteve të kontrollit dhe menaxhimin e risqeve;
- Përgatitjen dhe përditësimin e regjistrit të riskut jo më pak se dy herë në vit;
- Përcaktimin dhe monitorimin e riskut të pranuar;
- Monitorimin e vazhdueshëm të risqeve;
- Të sigurojnë se të gjithë punonjësit janë të njohur me procesin e MR dhe me kërkesat e vendosura për këtë qëllim;
- Inkurajimin e kulturës së MR në të gjithë nivelet;
- Krijimin e kushteve të favorshme për zbatimin me lehtësi të të gjitha aktiviteteve që lidhen me risqet e përcaktuara dhe specifikuar në Planin e Veprimit (nëse është e nevojshme të zhvillojnë një Plan Veprimi të detajuar);

- Të sigurojnë se MR është një temë e rregullt diskutimi në takimet me strukturat drejtuese të tyre.
- Të sigurojë një raportim sistematik dhe në kohë për GMS në lidhje me riskun në nivel njësie publike;
- Të sigurojë MR në bazë ditore;
- Të sigurojë se MR në fushën e tij/saj të përgjegjësisë kryhet sipas strategjisë së MR;
- Të caktojë një person përgjegjës për dhënien e asistencës teknike në menaxhimin e risqeve nën përgjegjësinë e tij/saj.

### **3.2.4 Auditimi i Brendshëm**

Auditimi i Brendshëm është përgjegjës për:

- Vlerësimin e sistemit të MR në njësi;
- Të sigurojë efektivitet të mekanizmave të kontrollit, të vërë në dukje risqet, ose ngjarjet e padëshirueshme që mund të ndodhin si rezultat i mekanizmave të kontrollit të papërshtatshëm ose jo efektiv dhe të japë rekomandime që synojnë forcimin e tyre

### **3.2.5 Grupi i Menaxhimit Strategjik**

GMS është përgjegjës për:

- Diskutimin dhe miratimin e strategjisë së riskut;
- Të sigurojë menaxhim efektiv të riskut në të gjithë njësinë publike;
- Të krijojë kushtet për komunikim efektiv në lidhje me risqet midis të gjitha palëve të interesuara;
- Të miratojë planin e veprimit për reagimin ndaj risqeve;
- Të ndjekë zbatimin e planit të veprimit dhe planit të kontrollit gjatë vitit;
- Të bëjë vlerësimin përfundimtar të risqeve të identifikuara në njësinë publike;
- Të sigurojë se regjistri i riskut për programe/objektiva specifike rishikohet jo më pak se dy herë në vit.

#### 4. HAPAT PËR NGRITJEN E SISTEMIT TË MR (KUSH BËN ÇFARË?)

Menaxherët e niveleve të ndryshme kanë përgjegjësi për përmbushjen e objektivave dhe risqeve që lidhen me to.

NA, në rolin e tij si KR, është përgjegjës për funksionimin e sistemit të MR në njësinë publike. Me qëllim realizimin e këtij procesi, NA:

- Deleton disa nga detyrat e koordinimit të procesit të menaxhimit të riskut te një punonjës në strukturën e financës;
- Nxit një kulturë të MR dhe i jep mbështetje menaxherëve për menaxhim sistematik dhe efektiv të riskut.
- Përgatit udhëzim/rregullore të brendshme për procesin e MR për njësinë, i cili duhet të përmbajë :
  - a. Caktimin e koordinatorit të deleguar të riskut (KDR);
  - b. Përbërjen e ekipit të MR;
  - c. Përgjegjësitë e aktorëve të përfshirë në proces;
  - d. Afatet e realizimit të aktiviteteve që lidhen me MR;
- Përgatit raportet e konsoliduara të MR për Titullarin dhe GMS.
- Siguron trajnimet e nevojshme, për ngritjen e nivelit profesional të menaxhereve të njësisë si dhe të stafit operacional , në lidhje me menaxhimin e riskut.
- Koordinon takimet e GMS për çështje që lidhen me MFK-në.

Është e rëndësishme të theksohet dallimi midis aktiviteteve për procesin e ngritjes së sistemit të MR në nivel njësie dhe aktiviteteve që lidhen me procesin e MR (identifikimin, vlerësimin, reagimin ndaj riskut si dhe monitorimin dhe raportimin etj.).

##### ***Krijimi i ekipit të MR***

Ekipi i MR do të përbëhet nga përfaqësues të caktuar nga menaxherët e çdo strukture të njësisë publike. Nën drejtimin e NA si KR, ekipi merr detyrat të cilat ja përcjell drejtuesit të vet respektiv, për gjithë procesin që lidhet me përgatitjen e regjistrit të risqeve, planin e veprimit për minimizimin e risqeve si dhe monitorimin e tyre. Gjithashtu ai/ajo është përgjegjës për dërgimin e regjistrit të risqeve të strukturës ku punon tek KR/KDR.

##### ***Afatet e kryerjes së aktiviteteve***

1. Risqet duhet të identifikohen gjatë procesit të përgatitjes së programit buxhetor afatmesëm (sipas udhëzimit nr. 8, datë 29.03.2012 “Për procedurat standarte të përgatitjes së PBA-së”), ku lista e risqeve prioritare i bashkëngjitet kërkesave buxhetore të dorëzuara në Ministrinë e Financave, sipas afateve të caktuara në kalendarin e menaxhimit të shpenzimeve publike.
2. Regjistri vjetor i risqeve duhet të hartohet deri në fund të muajit shkurt nga çdo njësi publike, duke marrë në konsideratë objektivat e njësisë publike dhe planet operacionale të punës së çdo strukture të miratuara me buxhetin vjetor. Gjatë vitit, në rast se ka ndryshime në objektiva duhet të rishikohet dhe regjistri i risqeve. Formatit i regjistrit të risqeve jepet në aneksin nr. 2.
3. Çdo menaxher i strukturave të njësisë publike, analizon regjistrin e risqeve për strukturën përkatëse dhe identifikon risqet me nivel të lartë dhe përgatit planin e veprimit për minimizimin e tyre, sipas formatit të dhënë në aneksin nr. 3.

4. KDR mbledh regjistrat e risqeve të të gjithë strukturave të njësisë publike, së bashku me planet e veprimit dhe përgatit një regjistër risku dhe plan veprimi të konsoliduar për njësinë publike, për risqet më prioritare që nuk mund të menaxhohen nga vetë struktura.
5. Bazuar në matricën e risqeve si dhe në planet e veprimit të çdo drejtorie, KDR përgatit raportin për menaxhimin e risqeve për GMS, i cili duhet të mblidhet brenda muajit Mars të çdo viti për shyrtime të këtij raporti. GMS bazuar në raportin e paraqitur nga NA si KR, analizon risqet me nivel të lartë, planin e masave të prezantuar në raport si dhe bën sugjerimet përkatëse për përmirësime.
6. Për monitorimin e detyrave të përcaktuara nga GMS, KR duhet të organizojë takime periodike, të paktën një herë në dy muaj, me menaxherët përgjegjës për ndjekjen e këtyre detyrave.



## 5. KUADRI TEORIK I MENAXHIMIT TË RISKUT

### 5.1 Koncepte të Përgjithshme

#### 5.1.1 Ngjarjet, risqet dhe mundësitë

Ngjarjet mund të kenë ndikim negativ, ndikim pozitiv, ose të dyja. Ngjarjet me ndikim negativ përfaqësojnë risqet. Risku është mundësia që një ngjarje të ndodhë dhe të ketë ndikim negativ në arritjen e objektivave. Ngjarjet me ndikim pozitiv mund të kompensojnë ato me ndikim negativ ose të paraqesin mundësi. Mundësia përkufizohet si gjasat që një ngjarje të ndodhë dhe të ketë ndikim pozitiv në arritjen e objektivave.

#### 5.1.2 Ndikimi i riskut

Risqet mund të kenë ndikime afatshkurtra, afatmesme dhe afatgjata. Këto risqe janë të lidhura përkatësisht me objektivat operacionale, afatmesme dhe strategjike.

1. Objektivat operacionale, janë objektivat afatshkurtra të përcaktuara në planet e punës vjetore të njësisë publike.
2. Objektivat afatmesme dhe strategjike të njësisë publike përfshijnë një horizont kohor zakonisht 3, 5 ose më shumë vite.

Shembulli i mëposhtëm trajton lidhjen e risqeve me objektivat përkatës:

**Shembull:** Trajtojmë si rast infrastrukturën e një organizate dhe vendosjen e një sistemi IT. Përzgjedhja e pajisjeve dhe programeve janë një vendim strategjik. Nëse zgjedhjet janë të gabuara, pasojat nuk do të jenë të dukshme për ca kohë. Risqet në lidhje me këto janë risqe strategjike dhe do të merren në konsideratë me synimin e arritjes së përfitimeve. Vendimet e duhura strategjike sjellin përfitime që rezultojnë në minimizimin e risqeve.

Projekti për instalimin e pajisjeve dhe programeve të reja do të jenë një iniciativë për ndryshim që përfaqëson veprimet me anë të së cilave do të zbatohet strategjia. Risqet brenda projektit duhet të menaxhohen, në mënyrë që projekti të përfundojë në kohë, brenda buxhetit të miratuar dhe sipas specifikimeve teknike.

Pasi hardware dhe software i ri është instaluar, sistemi do të jetë i ndjeshëm ndaj risqeve operacionale, të tilla si: avari kompjuterike, humbje e të dhënave, sulme nga viruset dhe gabime të operatorit. Këto risqe operacionale mund të jenë shumë të rëndësishme, prandaj duhet të përcaktohen dhe zbatohen procedura të sakta për të minimizuar ngjarjet negative të mundshme.

### 5.2 Cikli i MR

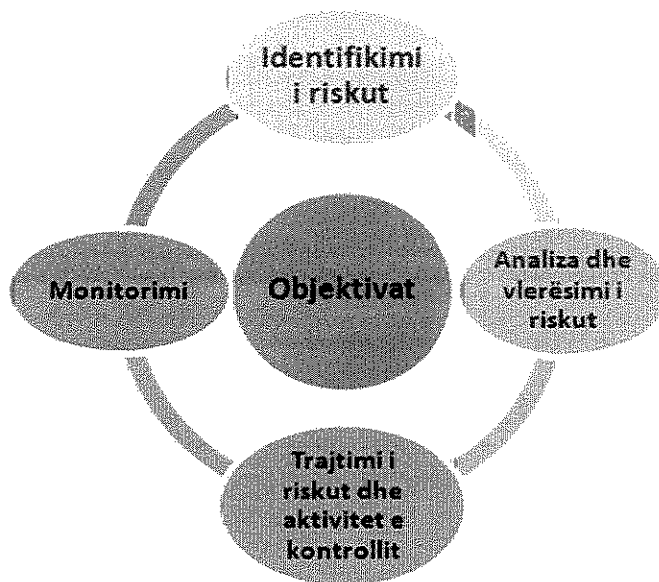
MR përfshin identifikimin, vlerësimin, kontrollin dhe monitorimin e atyre ngjarjeve të mundshme që mund të kenë ndikim negativ në arritjen e objektivave të njësisë dhe është i ndërtuar të japë garanci të arsyeshme që këto objektivat do të arrihen.

Qëllimi i MR është të ulë risqet e njësisë në një nivel të pranueshëm me anë të masave të cilat do të ulin mundësinë e ndodhjes së riskut. Për të bërë këtë duhet fillimisht të njohësh risqet si pjesë e natyrshme e aktivitetit të përditshëm dhe që nuk mund të mënjanoohen por vetëm të menaxhohen.

MR duhet të jetë në përpjesëtim me shkallën e riskut në njësi (lidhur me madhësinë, natyrën dhe kompleksitetin e njësisë), në përputhje me aktivitetet e tjera të njësisë, të përfshijë të gjitha fushat, të jetë një aktivitet rutinë dhe dinamik, si dhe të ketë në konsideratë ndryshimin e

rrethanave. Kjo qasje do të mundësojë një menaxhim të mirë të riskut për të dhënë rezultate në përputhje me kërkesat e zbatueshme të qeverisjes, garanci palëve të interesuara në lidhje me MR dhe përmirësimin e vendim-marrjes.

Figura 1. Cikll i Menaxhimit të Riskut



### 5.2.1 Objektivat si një pikënisje në procesin e MR

Procesi i MR duhet të jetë pjesë integrale e planifikimit strategjik brenda çdo njësie publike me qëllim identifikimin dhe vlerësimin e risqeve më të rëndësishme që lidhen me zbatimin e objektivave specifike të cilat janë të përcaktuara në planin strategjik.

Në bazë të ligjit nr 9936, datë 26.06.2008 “Për Menaxhimin e Sistemit Buxhetor në Republikën e Shqipërisë”, të ndryshuar, çdo njësi publike është e detyruar të përgatisë për periudhën tre-vjeçare programin buxhetor afatmesëm. Ky program buxhetor afatmesëm i bazuar në objektivat strategjike, përmban objektivat 3-vjeçare, të detajuara për programet buxhetore të lidhura me projektet, produktet dhe aktivitetet përkatëse. Objektivat e synuara për çdo program buxhetor realizohen përmes proceseve të punës të çdo njësie publike.

Çdo njësi publike duhet të përgatisë planet vjetore të punës me informacion mbi objektivat të cilat janë planifikuar për t'u arritur. Gjithashtu, është e rëndësishme të theksohet se në procesin e miratimit të planeve vjetore të punës, duhet të merren parasysh risqet më të rëndësishme që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave të përcaktuara. Më e rëndësishme është që të ketë një lidhje në mes të planeve vjetore të punës të njësive organizative me planin strategjik të njësisë publike.

Strukturat e ndryshme brenda njësive publike, pa lidhje të drejtpërdrejtë me planin strategjik të njësisë (për shembull, struktura për financat, prokurimet, burimet njerëzore, teknologjinë e informacionit, aktivitetet e inspektimit etj), do të deklarojnë në punën vjetore, objektivat dhe

aktiviteteve brenda përgjegjësi të tyre, si një kontribut për të strukturat e tjera të njësisë, të cilat janë përgjegjës për zbatimin e objektivave strategjike.

Gjithashtu, është e nevojshme të merren në konsideratë proceset kryesore që do të kontribuojnë në arritjen e objektivave strategjike. Njësitë publike duhet të përcaktojnë proceset më të rëndësishme të punës si dhe personat që janë përgjegjës për këto procese, të cilët do të jenë përgjegjës për monitorimin e objektivave të proceseve të punës dhe për menaxhimin e risqeve më të rëndësishme që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave. Format i hartimit të proceseve të punës përcaktohet në Manualin e MFK.

## 5.2.2 Identifikimi i risqeve

Pas identifikimit të të gjitha objektivave strategjive, programore dhe operationale, menaxherët duhet të identifikojnë të gjitha risqet që lidhen me secilin objektiv (d.m.th. ngjarjet që mund të kërcënojnë arritjen e objektivit, përfshirë mos përfitim të nga të gjitha mundësitë që jepen).

Identifikimi i risqeve është një proces që përfshin gjetjen, njohjen dhe përshkrimin e risqeve që mund të ndikojnë në arritjen e objektivave. Ai gjithashtu përfshin identifikimin e shkaqeve dhe pasojave të mundshme.

Risqet mund të identifikohen nëpërmjet qasjeve të ndryshme:

- Nëpërmjet kontrollit të njësisë, proceseve, ose pikave të kontrollit dhe vendim-marrjes;
- Marrja parasysh e gjetjeve të mëparshme dhe misioneve të auditimit, zbulimit të parregullsive, paralajmërimet për keqfunksionim ose dobësi;
- Shkëmbimit të ideve/verifikimit të dokumentave të kryer nga nivelet e ndryshme të punonjësve dhe menaxherëve;
- Vlerësimin të përgjithshëm të riskut në formën e auditimit sistematik që kryhet nga auditimi i brendshëm.

Gjatë identifikimit të risqeve, duhen identifikuar ngjarjet më të mundshme që mund të dëmtojnë punën. Çdo pjesëtar i stafit duhet të pyesë veten në një proces të identifikimit të riskut: Çfarë mund të shkojë keq dhe të më pengojë në arritjen e objektivave të punës time, ose çfarë mund të bëjë për të kontribuar në përmirësimin e vazhdueshëm të punës tonë?

Duhet të kihet parasysh që ky proces të mos jetë shumë i përgjithshëm (i atillë sa të mos hartohen masa për uljen e riskut), ose shumë i detajuar (identifikimi i të gjitha situatave të mundshme të risqeve dhe masave për uljen e tyre do të kërkonte shumë kohë dhe nuk do të fokusohet në objektivat kryesore të organizatës). Për të gjetur masën e duhur është e këshillueshme t'i besosh ndërgjegjes dhe intelektit. Risku duhet të identifikohet dhe njihet si një mundësi reale nga shumica e vlerësuesve (çfarë është e mundur të ndodhë në realitet dhe masat që duhen marrë ndaj tij).

Për të gjithë risqet e mundshëm duhet të përcaktohen mekanizmat e kontrollit.

Ka dy qasje të zakonshme për identifikimin e risqeve:

- Qasja e parë është nga lart – poshtë, ku konsiderohen risqet që lidhen me objektivat në nivelin më të lartë hierarkik (objektivat e përgjithshëm dhe specifike).
- Qasja e dytë është nga poshtë – lartë, ku përfshihen të gjitha njësitë të cilat bëjnë shqyrtimin e aktiviteteve dhe proceseve të tyre të punës për të vlerësuar risqet.

Këto dy qasje nuk përjashtojnë njëra – tjetrën, përkundrazi, ndërthurja e tyre në procesin e identifikimit të riskut është e dëshirueshme, sepse e bën më të lehtë përcaktimin e risqeve të njësisë. Mënyra e kryerjes së procesit të identifikimit të riskut varet nga karakteristikat specifike të çdo institucioni.

Risqet kategorizohen në dy grupe të mëdha kryesore, risqe të jashtme dhe të brendshme si më poshtë:



Grupet kryesore të risqeve		Fushat ku janë identifikuar risqet e mundshëm
I jashtëm	Risqe të lidhura me mjedisin e jashtëm	-Risqe të nivelit makro (gjeopolitik, ekonomik, force madhore etj.). -Vendimet politike. -Partnerët e jashtëm (agjensitë, konsulentët, media, partnerët e biznesit).
I brendshëm	Risqe që lidhen me planifikimin, proceset dhe operacionet e sistemit	-Strategjia, planifikimi dhe politika, përfshirë vendimet e brendshme për politikën. -Proceset operacionale (grafika dhe përshkrimi). -Proceset financiare dhe shpërndarja e fondeve -Sistemet IT dhe sistemet e tjera mbështetëse.
	Risqet që lidhen me burimet njerëzore dhe organizatat	-Burimet njerëzore (personeli, përgjegjësia, bashkëpunimi). -Etika dhe sjellja në organizatë (mashtimi, konflikti i interesit etj.). -Organizimi i brendshëm (menaxhimi, rolet dhe përgjegjësitë, misionet). -Personeli i sigurisë, godina dhe pajisjet.
	Risqet që lidhen me aspektet e ligjshmërisë dhe mbikqyrjes	-Qartësi, saktësi dhe koherencë e ligjeve në fuqi, rregullave dhe rregulloreve. -Çështje të tjera që lidhen me ligjshmërinë dhe rregullshmërinë.
	Risqe që lidhen me komunikimin dhe informimin	-Metodat dhe kanalet e komunikimit. -Informacion i cilësisë së lartë dhe në kohë.

Gjatë identifikimit të risqeve duhet bërë dallimi midis **Riskut Ekzistues** dhe **Riskut të Mbetur**. Risku ekzistues është ekspozimi ndaj një risku specifik para ndërmarrjes së veprimeve për menaxhimin e tij. Risku i mbetur është ekspozimi ndaj një risku specifik pas ndërmarrjes së veprimeve për menaxhimin e tij dhe supozimit se veprimi i ndërmarrë ka qenë efektiv. Për të gjitha risqet e identifikuar, do të caktohen zotëruesit përkatës të cilët kanë përgjegjësinë se risqet menaxhohen dhe monitorohen gjatë gjithë kohës. Zotëruesi i riskut, në përputhje me përgjegjësitë për menaxhimin e riskut duhet të ketë autoritetin e mjaftueshëm për të siguruar se risku menaxhohet në mënyrë efektive.

#### **Risku i pranuar (oreksi i riskut)**

Risku i pranuar është niveli i riskut të cilin organizata është e përgatitur ta pranojë, tolerojë, ose ndaj të cilit mund të ekspozohet në çdo kohë.

Niveli i “riskut të pranuar” duhet të matet dhe analizohet mirë për çdo rast veçmas. Risku i pranuar është një shkallë risku që menaxhimi e pranon gjatë përmbushjes së objektivave të tij. Analiza e risqeve me nivel të përcaktuar pranimi mund të japë garanci të arsyeshme se objektivat do të arrihen. Megjithatë, edhe një MR i ndërtuar dhe zbatuar mirë nuk mund të garantojë se objektivat do të arrihen tërësisht. Ndjekja e politikave 100% pa risqe nuk është vetëm e kushtueshme, por praktikisht e pamundur. Burimet janë gjithmonë të kufizuara dhe nuk ka kuptim diskutimi për eliminimin tërësor të risqeve ose parandalimin e plotë të tyre, por vetëm mund të ulen risqet në nivel të pranueshëm nga ana e drejtuesve.

Koncepti i “riskut të pranuar” është thelbësor në arritjen e menaxhimit efektiv të riskut dhe duhet konsideruar para se të shikojmë mënyrën e adresimit të risqeve. Koncepti mund të shikohet nga këndvështrime të ndryshme, në varësi të faktit nëse risku (pasiguria) konsiderohet si kërcënim apo si mundësi.

### 5.2.3 Vlerësimi i risqeve

Procesi i vlerësimit është një gjykim që mbështetet në ekspertizën dhe përvojën e vlerësuesit/ve të riskut dhe nivelin e informacionit në dispozicion në kohën e shqyrtimit.

Ka tre parime të rëndësishme në vlerësimin e risqeve:

- Të siguruarit e një procesi të strukturuar qartë në të cilin merren parasysh si mundësia e ndodhjes edhe ndikimi për secilin risk;
- Regjistrimi i vlerësimit në mënyrë të tillë që lehtëson monitorimin dhe identifikimin e prioriteteve të riskut;
- Dallimi i qartë midis riskut ekzistues dhe riskut të mbetur.

Menaxherët duhet të vlerësojnë çdo risk në lidhje me mundësinë e ndodhjes, dhe ndikimin si më poshtë:

- Mundësia e ndodhjes janë gjasat që një ngjarje e padëshirueshme të ndodhë kur nuk ka aktivitete kontrolli ose kur këto aktivitete nuk janë të mjaftueshme (siç përshkruhet në seksionin e mëposhtëm) për të parandaluar ose për të ulur riskun. Mundësia e ndodhjes duhet të llogaritet për çdo risk të identifikuar.
- Ndikimi është efekti që një ngjarje e padëshirueshme do të kishte në organizatë nëse do të ndodhte. Ky efekt mund të jetë një lloj dëmi që shkaktohet ose mundësie që nuk shfrytëzohet. Nëse është e mundur efekti duhet të llogaritet nga ana sasiore ose duhet të përshkruhet në terma specifik në mënyrë të mjaftueshme për të treguar rëndësinë e riskut.

Kur vlerësohet risku, duhet të bëhet një analizë kosto – përfitim për masat e kontrollit që planifikohen për uljen e risqeve.

Mundësia dhe ndikimi i riskut ndahen përkatësisht në tre kategori: i lartë/i mesëm/i ulët duke rezultuar në një matricë risku “3x3”, siç paraqitet në Figurën si më poshtë.

Propozim për vlerësimin e ndikimit të riskut:

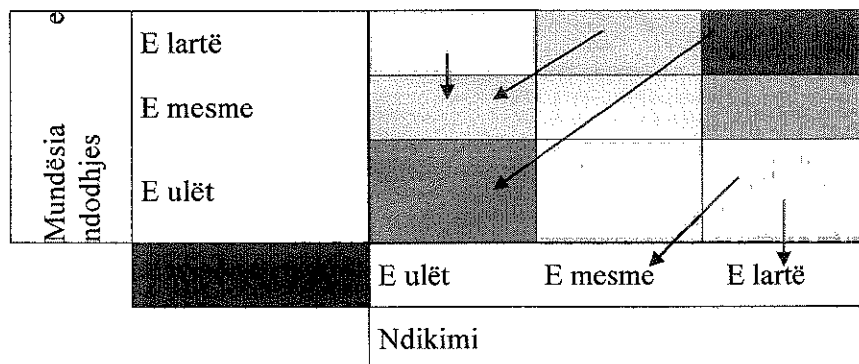
Rezultati	Vlerësimi	Interpretimi i pranuar
1	I ulët	Në rast se risku shfaqet, vijimi i procesit të punës dhe aktiviteteve të planifikuara nuk ndikohet ose ndikohet shumë pak dhe nuk nevojitet angazhimi i burimeve shtesë
2	I mesëm	Në rast se risku shfaqet, aktivitetet ndikohen në mënyrë domethënëse dhe mund të nevojiten burime shtesë në mënyrë që të mos ndikohet

		arritja e objektivave
3	I lartë	Në rast se risku shfaqet, aktivitetet ndikohen në mënyrë domethënëse dhe nevojiten burime të konsiderueshme shtesë për të arritur objektivat. Kjo kategori mund të përdoret gjithashtu për të përshkruar situatat ku nuk është e mundur arritja e objektivave të vendosur

Propozimi për vlerësimin e mundësisë së ndodhjes së riskut:

Rezultati	Vlerësimi	Interpretimi i pranuar
1	I ulët	Mundësia që një ngjarje e pa favorshme të mund të ndodhë është praktikisht e pamundur ose shumë e ulët.
2	I mesëm	Ekziston një propabilitet i moderuar që një ngjarje e pa favorshme mund të ndodhë. Mundësia që ngjarja të ndodhë është e mbështetur nga të dhëna të mëparshme ose nga njohuri për ngjarje të ndodhura.
3	I lartë	Mundësia që një ngjarje e pafavorshme mund të ndodhë is relativisht e lartë. Ngjarja ndodh vazhdimisht dhe ka të dhëna të mjaftueshme që ngjarja do të ndodhë.

Figura 2. Matrica e Riskut



Ngjyrat (“Ngjyrat e semaforit”) mund të përdoren për të qartësuar më tepër rëndësinë e risqeve. Pasi të jenë vlerësuar risqet, do të dalin prioritetet e organizatës në lidhje me to. Sa më pak të pranueshëm dhe sa më pak të ekspozuar të duam të jemi ndaj riskut, aq më i lartë do të jetë prioriteti për adresimin e riskut. Risqet me prioritet më të lartë (risqet kyç) duhet të shihen me vëmendje rregullisht nga Bordi ose GMS. Prioritetet për risqe të veçanta do të ndryshojnë me kalimin e kohës pasi risqet specifike të jenë adresuar dhe për pasojë ndryshojnë edhe prioritetet.

#### 5.2.4 Reagimi ndaj riskut

Reagim ndaj riskut do të thotë marrja e masave për të ulur mundësinë e ndodhjes dhe ndikimin e riskut deri në bërjen e tij zero (0).

Qëllimi i përgjigjes ndaj riskut është të kthehet pasiguria në përfitim për njësinë duke kufizuar kërcënimin dhe duke shfrytëzuar mundësitë. Çdo veprim i ndërmarrë nga njësia për të adresuar risqet është pjesë e atij që njihet si “kontroll i brendshëm”.

Për adresimin e risqeve, ekzistojnë katër aspekte kryesore:

1. Masat për kufizimin ose uljen e riskut – ky është reagimi më i zakonshëm për t’u zbatuar nga të gjithë menaxherët. Arsyeja për këtë qëndron në faktin se risku në raste të rralla mund të shmanget/transferohet tërësisht. Prandaj planifikohen kontrole që japin garanci të arsyeshme se risku kufizohet në parametra të pranueshëm në varësi të rëndësisë së riskut dhe kostove të kontroleve. Risqet që trajtohen me këtë lloj reagimi duhet të monitorohen rregullisht.
2. Transferimi i riskut – titullari i njësisë publike mund të vlerësojë se risku është shumë i lartë dhe duhet “të transferohet” në një institucion tjetër. Mënyra klasike e transferimit të riskut është siguracioni. Në rastin e përfshirjes së kompanive të sigurimit dalin kosto shtesë por treguesi “ndikimi i riskut” bie ndjeshëm. Një mënyrë tjetër e transferimit të riskut është të bësh marrëveshje me një njësi tjetër ku aktiviteti transferohet me marrëveshje të përbashkët midis dy palëve.
3. Tolerimi i riskut – një reagim i tillë është i mundur vetëm kur risqe të veçanta kanë ndikim të kufizuar (jo domethënës) në arritjen e qëllimeve dhe objektivave të organizatës ose kur kostot e masave që mund të merren nuk janë në raport të drejtë me përfitimet e mundshme. Risqe të tilla, megjithatë, duhet të monitorohen gjatë gjithë kohës. Ekziston mundësia që disa faktorë të brendshëm ose të jashtëm të mund të ndikojnë në rritjen e mundësisë së ndodhjes dhe ndikimit dhe t’i çojnë këto risqe në një nivel më të lartë;
4. Ndërprerja e riskut – disa risqe mund të ulen në një nivel të pranueshëm ose kufizohen vetëm duke ndërprerë aktivitetin. Mos marrja e veprimeve mund të jetë gjithashtu me rrezik, sepse qëllimet dhe objektivat e organizatës nuk mund të arrihen. Në sektorin publik, mundësitë e ndërprerjes së riskut janë shumë të kufizuara sepse në shumicën e rasteve qëllimet strategjike të organizatave përcaktohen nga programet e qeverisë.

#### 5.2.5 Aktivitetet e kontrollit

Aktivitetet e kontrollit janë rregullat, procedurat dhe veprimet që synojnë uljen e risqeve në mënyrë që të arrihen objektivat dhe që përcillen për zbatim me vendim të titullarëve. Gjatë zbatimit të këtyre aktiviteteve, titullarët e njësive publike duhet të marrin parasysh përfitimet e pritshme si edhe koston për zbatimin e tyre. Aktivitetet e kontrollit duhet të futen në procese dhe sisteme që në kohën e ngritjes së këtyre proceseve dhe sistemeve. Futja e aktiviteteve të kontrollit në fazë më të vonshme është më e kushtueshme dhe më pak efikase.

#### Kontrollet parandaluese

Kontrollet janë projektuar për të ulur mundësinë e një rezultati të padëshirueshëm. Sa më e rëndësishme të jetë shmangia e këtij rezultati të padëshirueshëm aq më e rëndësishme bëhet zbatimi i aktiviteteve parandaluese të përshtatshme. Shumica e aktiviteteve të kontrollit që zbatohen në një organizatë bëjnë pjesë në këtë kategori. Shembujt e kontroleve parandaluese përfshijnë: ndarjen e detyrave, ku asnjë person nuk ka të drejtën të veprojë pa miratimin e një personi tjetër (p.sh. personi që autorizon një pagesë fature është i ndryshëm nga personi që ka urdhëruar blerjen e mallrave, duke shmangur kështu që dikush të sigurojë përfitime personale



me paratë publike), ose kufizimin e veprimeve tek personat e autorizuar (p.sh vetëm personat e trajnuar siç duhet dhe të autorizuar kanë të drejtë të komunikojnë me median duke shmangur kështu bërjen e komenteve të papërshtatshme në media).

### **Kontrolle korigjuese**

Këto kontrolle janë projektuar për të korigjuar rezultatet e padëshirueshme. Ato japin mënyrat për rekuperimin e humbjeve ose dëmeve. Një shembull i kësaj mund të jenë kushtet e kontratave që parashikojnë kthimin e pagesave të tepërta. Sigurimi mund të konsiderohet gjithashtu si masë korigjuese pasi mundëson pagimin e dëmit financiar në rast të ndodhjes së një risku. Planifikimi i rezervave është një element i rëndësishëm i kontrollit korigjues pasi është mjeti me anë të të cilit organizatat planifikojnë vijimin/rekuperimin e punës pas ndodhjes së ngjarjeve të cilat nuk mund të kontrolloheshin prej tyre.

### **Kontrollet zbuluese (Kontrolli pas faktit)**

Kontrollet zbuluese janë projektuar për të zbuluar dhe korigjuar dështimet, mungesën e efikasitetit, gabimet dhe dobësitë. Ato kryhen pasi një ngjarje të ketë ndodhur dhe duhet të ulin riskun e pasojave të padëshirueshme pasi ato mundësojnë marrjen e veprimeve riparuese. Disa kontrolle zbuluese shërbejnë për marrjen e informacionit – ato shoqërojnë procesin dhe japin alarmin në rast të shmangieve nga plani ose vlerat standarte. Kontrollet zbuluese përdoren për të përmirësuar procedurat ose kontrollet parandaluese. Për shembull: inspektimi i mallrave të dorëzuar, kontrolli pas pagesës, verifikimi i gjendjes në magazinë dhe rakordimet me bankën dhe çdo lloj tjetër kontrolli ose verifikimi pas kryerjes së veprimit.

Në projektimin e kontrollit është e rëndësishme që kontrolli i ngritur të jetë në raport të drejtë me riskun. Përveç pasojës më ekstreme të padëshirueshme (si p.sh. humbja e jetës së njeriut) është zakonisht e mjaftueshme të ndërtohen kontrolle që japin një garanci të arsyshme që izolojnë humbjet e mundshme në nivel të pranueshëm risku për organizatën. Çdo masë kontrolli shoqërohet me një kosto dhe është e rëndësishme të justifikojë vlerën e parave në raport me riskun që kontrollon. Në terma të përgjithshëm, qëllimi i kontrollit është të kufizojë riskun më tepër se ta eliminojë atë.

### **5.2.6 Plani i veprimit**

Pas identifikimit, analizimit, vlerësimit dhe caktimit të përgjigjes më të përshtatshme ndaj risqeve është e nevojshme bërja e planit për uljen ose zbutjen e risqeve.

Së paku, plani duhet të përfshijë një përshkrim të risqeve, objektivave për tu arritur me anë të planit të veprimit, veprimet për tu ndërmarrë, personat përgjegjës dhe afatet e kryerjes. Plani i veprimit mund të përmbajë informacione të tjera të rëndësishme, si p.sh fondet e nevojshme për zbatimin e planeve dhe mënyrën e monitorimit.

### **5.2.7 Monitorimi dhe raportimi**

Monitorimi është ndoshta faza më e rëndësishme e procesit të menaxhimit të riskut. Për shkak se risqet e identifikuara mund të ndryshojnë dhe risqe të reja mund të lindin, monitorimi vlen gjithashtu për të sigurur se regjistri i riskut mbahet i përditësuar.

Ekspozimi ndaj riskut ndryshon me kalimin e kohës. Masat ndaj riskut që ishin të përshtatshme më parë mund të bëhen të papërshtatshme; aktivitetet e kontrollit mund të humbasin efektivitetin ose të mos kryhen më.

Menaxhimi i riskut duhet të monitorohet dhe raportohet për dy arsye:

- Të monitorohet nëse po ndryshon ose jo profili i riskut;

- Të sigurohemi që menaxhimi i riskut është efektiv, dhe të verifikohet nëse nevojiten veprime të mëtejshme.

Gjithashtu, duhet të vendosen procese për të parë nëse risqet ekzistojnë ende, në se kanë lindur risqe të reja, nëse ka ndryshuar mundësia e ndodhjes dhe ndikimi i risqeve, të raportohen ndryshime të rëndësishme që do të reflektohen në përshtatjen e prioriteteve të riskut, dhe të jepet garanci mbi efektivitetin e kontroleve. Përveç kësaj, i gjithë procesi i MR duhet t'i nënshtrohet rishikimit rregullisht në mënyrë që të sigurohet që është i përshtatshëm dhe efektiv. Rishikimi i risqeve dhe i procesit të menaxhimit të tyre janë dy procese të ndryshëm nga njëri tjetri dhe as nuk zëvendësojnë njëri tjetrin. Procesit i monitorimit duhet:

- Të sigurojë që të gjithë aspektet e procesit të MR rishikohen të paktën një herë në vit;
- Të sigurojë që vetë risqet i nënshtrohen rishikimit në një frekuencë të përshtatshme kohore (rishikim nga vetë menaxheri dhe rishikim/auditim të pavarur);
- Të sigurohet informimi i menaxhimit për risqet e reja ose për ndryshimet në risqet e identifikuara tashmë në mënyrë që ndryshimi të adresohet siç duhet.

Për monitorimin e procesit të menaxhimit të riskut është i rëndësishëm:

- Vetë-vlerësimi i riskut si një teknikë që ndihmon drejtuesit në administrimit e procesit të MR;
- Takimet e rregullta dhe raportimet mbi punën e bërë për të mbajtur procedurat e kontrollit të riskut të përditësuara dhe të përshtatura me rrethanat në fushën e tyre të përgjegjësisë;
- Auditimi i Brendshëm nga titullarët, si konsulent i brendshëm për të ndihmuar në zhvillimin e procesit të MR strategjik të orgnizatës.

Monitorimi dhe raportimi në vazhdimësi ndihmon të shihet nëse risqet janë menaxhuar me sukses, d.m.th. nëse aktivitetet e kontrollit ulin realisht risqet përkatëse dhe nëse objektivat e rrezikuara prej këtyre risqeve janë përmbushur. Ata, gjithashtu, do të vënë në dukje nëse risqet janë zmadhuar ose zvogëluar. Në këtë mënyrë, sigurohet transparenca dhe llogaridhënia për veprimtarinë e njësisë dhe raportet e rregullta mbi statusin e risqeve dhe i jep mundësi drejtuesve të njësisë të vendosin përparësitë në reagimin ndaj risqeve.

### 5.3 Strategjia e riskut

Çdo njësi publike duhet të përgatisë dhe miratojë një strategji të riskut e cila përditësohet rregullisht (çdo tre vjet) ose kur ndodhin ndryshime të rëndësishme në mjedisin e riskut. Strategjia e riskut përkufizohet si qasja organizative ndaj MR, që ndërmerret nga titullari i njësisë publike dhe drejtuesit e nivelit të lartë. Strategjia e riskut përcakton qëndrimin e njësisë ndaj risqeve dhe krijon një kuadër për procesin e MR. Strategjia e riskut duhet të miratohet nga titullari i njësisë publike dhe të njihet nga i gjithë stafi. Strategjia e organizatës për riskun duhet të përcaktojë qartësisht:

- Strukturat që lidhen me menaxhimin dhe zotërojnë risqet;
- Si të adresohen risqet në nivel strategjik, programi dhe aktiviteti;
- Strukturat e monitorimit dhe vlerësimit;
- Kriteret për risqet kryesore;

Strategjia e riskut të njësisë publike duhet të jetë në përputhje me dokumentet e politikave kombëtare të nivelit të lartë.

Për riskun e rëndësishëm së lartë (me kritikët) duhet të përgatitet një plan veprimi. Nëse risku lidhet me aktivitetin e më shumë se një njësie publike, ky plan duhet të miratohet bashkarisht nga titullarët përkatës të njësisë publike.

## 5.4 Rëndësia e sistemit të menaxhimit të riskut dhe roli i Ministrisë së Financave

Për të siguruar një zbatim të suksesshëm të MR në një njësi shpenzuese, duhet të plotësohen parakushtet e mëposhtme:

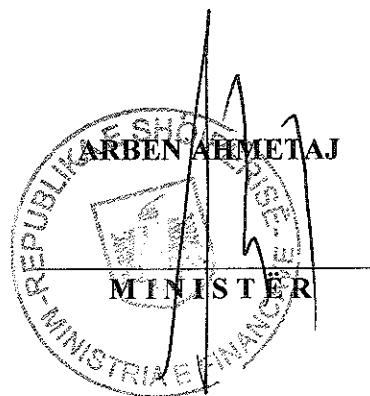
- Mjedis i punës që mbështet realizimin e procesit të MR;
- Rrjeti i komunikimit të risqeve dhe aktiviteteve që ndërmerren për këtë qëllim;
- Mbështetje e fortë nga drejtuesit e lartë;
- Krijimi i një kulture institucionale, e cila nuk ndikon negativisht.

Pasi të ketë filluar procesi i MR dhe të ketë një ndërgjegjësim më të lartë për rëndësinë e tij, titullari i njësisë publike do të jetë në gjendje të miratojë strategjinë e riskut që është njëkohësisht edhe detyrim ligjor.

### 5.4.1 Roli i strukturës përgjegjëse për harmonizimin e menaxhimit financiar dhe kontrollit

Struktura përgjegjëse për harmonizimin e MFK ndihmon koordinatorin e riskut dhe koordinatorin e MFK, të çdo njësie publike për:

- Zhvillimin dhe dhënien e instrumenteve standarde dhe tabelave referuese të MFK (modele regjistrimit të risqeve, të planit të veprimit ndaj riskut, planin e kontrollit, etj.);
- Organizimin e seminareve të ndërgjegjësimit, trajnimeve dhe seminareve;
- Krijimin e një rrjeti me KR të të gjitha njësive dhe organizimin e një takimi vjetor ku diskutohen praktikatat më të mira dhe ndahet përvoja mbi MR dhe zbatimin e sistemeve të MFK;
- Bërjen e përmbledhjes së të gjithë raporteve për MFK-në të përgatitur nga NA duke ndërtuar një raport vjetor mbi funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm në njësitë publike ;
- Ndihmon bordin e KBFP në përshtatjen e instrumenteve dhe rregullave për MFK-në dhe MR.



## 6 ANEKSE

### ANEKSI 1 : PLANI I ZHVILLIMIT PËR MENAXHIMIN FINANCIAR DHE KONTROLLIN

<b>A. KRIJIMI I SISTEMIT DHE PLANI I ZHVILLIMIT TË MENAXHIMIT FINANCIAR DHE KONTROLLIT PËR VITIN X</b>			
<b>1.</b>	<b>Aktivitetet e planifikuara që do të ndërmerren me qëllim trajtimin e mangësive të zbuluara gjatë përgatitjes së raporteve vjetore mbi funksionimin e sistemit të Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit</b>		
<b>Aktivitetet e Planifikuara</b>	<b>Data e pritshme për zbatim</b>	<b>Personi Përgjegjës (funksioni, njësia organizative)</b>	<b>Lidhja me komponentët e MFK</b>
<b>1.1</b>	Përgatitja e metodologjisë së përgjithshme për përgatitjen e planit vjetor të punës		
<b>1.2</b>	Për të krijuar procedura të brendshme për procesin e zhvillimit dhe zbatimit të planit strategjik dhe raportimin e treguesve të performancës (output) dhe treguesve të ndikimit (rezultateve) të planit strategjik për objektivat specifike dhe të përgjithshme		
<b>1.3</b>	Për të filluar për të zbatuar procedurën për kontrollin ex post të shpenzimeve jo të përkushtuara dhe për të vendosur procedura të përshtatshme për këtë aktivitet		
<b>1.4</b>	Adoptimi i Strategjisë për Menaxhimin e Riskut		
<b>1.5</b>	Për të miratuar një kod të ri etike ose për të përmirësuar atë ekzistues		
<b>1.6</b>	Për të lidhur objektivat strategjike me objektivat nga planet vjetore të punës të njësive organizative		
<b>1.7</b>	Për të vendosur procedura me shkrim për procesin e mbledhjes së kërkesave për qira		
<b>1.8</b>	Për të vendosur kontrollin check spot në bazë të vlerësimit të riskut për subvencionet e paguara		
<b>1.9</b>	Krijimi i të dhënave të centralizuara për kontratat dhe detyrimeve kontraktuale		

1.10	Me objektiva të përcaktuara në dokumentet e planifikimit, gjithashtu të përfshijë informacion për burimet e vlerësuara financiare për zbatimin e tyre			
1.11	Përgatitja e Udhëzimeve të cilat do të rregullojnë enkriptimin dhe ruajtjen - krijimin e një procesverbali të centralizuar të kontratave të nënshkruara me qëllim menaxhimin e një regjistri të vetëm të kontratave dhe përmbushjen e detyrimeve kontraktuale			
1.12	Për vendosjen e procedurave të shkruara për mbledhjen e të ardhurave			
1.13	Për të lidhur dhe të harmonizuar objektivat e planeve strategjike me objektivat e njësive organizative nga planet vjetore të punës dhe të ndërmarrë hapa për të vendosur një sistem të raportimit të riskut			
1.14	Për të krijuar procedura për hartimin dhe zbatimin e planit financiar			
1.15	Për të rregulluar hartën e proceseve të biznesit në lidhje me procesin e hartimit të planit strategjik			
1.16	Për të përgatitur udhëzime të brendshme për standardet në kodin e sjelljes të punonjësve			
2.	<b>Aktivitetet që do të ndërmerren me qëllim zgjidhjen e Gjetjeve dhe Rekomandimeve të Auditimit të Brendshëm</b>			
	<b>Aktivitetet e Planifikuara</b>	<b>Data e pritshme për zbatim</b>	<b>Personi Përgjegjës (funksioni, njësia organizative)</b>	<b>Lidhja me komponentët e MFK</b>
2.1	Të përcaktojë në mënyrë të qartë afatet për dorëzimin ose emërimin e projekteve / nënprojekteve dhe të përcaktojë saktë afatet dhe kriteret për përzgjedhjen			
2.2	Personat e emëruar përgjegjës për kryerjen e kontrollit në vend duke marrë parasysh se personat përgjegjës për kryerjen verifikimit të pagesave të kontratave të caktuara nuk mund të marrin pjesë në kontroll në vend për të njëjtat kontrata.			

2.3	Të miratojë një udhëzim i cili do të rregullojë mënyrën e pagesës për të ardhurat e Ministrisë në llogarinë e vetme të thesarit, pagesat në cash dhe mbikëqyrjen efektive të mbledhjes së të gjitha të hyrave të autoritetit portual			
2.4	Lista e arkëtueshmeve për dëmet duhet të kryhet në mënyrë të vazhdueshme, në përputhje me rregulloret për aktivet dhe pasivet			
2.5	Të zhvillojë procedura të shkruara për krijimin e detyrimeve kontraktuale (përcaktimi procedurave, aktorët, kompetencat dhe përgjegjësitë, afatet dhe çështje të tjera që mund të konsiderohen të nevojshme për të redaktuar)			
2.6	Definimi me një veprim të Brendshëm metodologjinë e aplikuar për bashkëfinancim dhe monitorimin e zbatimit të programeve të OJF-ve			
2.7	Të sigurojnë ndarjen e detyrave gjatë aktiviteteve për planifikimin e prokurimit, zbatimin dhe monitorimin e ekzekutimit të kontratës së prokurimit			
2.8	Miraton rregullat për funksionimin e Komisionit			
3.	<b>Aktivitetet që duhet të ndërmerren me qëllim për të zgjidhur gjetjet dhe rekomandimet e KLSH-së</b>			
	<b>Aktivitetet e Planifikuara</b>	<b>Data e pritshme për zbatim</b>	<b>Personi Përgjegjës (funksioni, njësia organizative)</b>	<b>Lidhja me komponentët e MFK</b>
3.1	Organizimi i të dhënave të të gjitha detyrimeve kontraktuale të Ministrisë			
3.2	Zbatimin e masave që lidhen me reduktimin e shpenzimeve që vijnë nga kontratat e shërbimeve			
3.3	Të rishikojë të gjitha marrëveshjet e qirasë në mënyrë që të racionalizojë shpenzimet për qira			
3.4	Krijimi i një bazë të dhënash të miratuar të ndihmës shtetërore me të gjitha elementet e nevojshme			
4.	<b>Masa të tjera që do të ndërmerren për të zhvilluar më tej sistemin e Menaxhimit Financiar dhe Kontrollit (për shembull rekomandimet e DH/MFK)</b>			

Aktivitetet e Planifikuara	Data e pritshme për zbatim	Personi Përgjegjës (funksioni, njësia organizative)	Lidhja me komponentët e MFK
4.1 Organizimi dhe zbatimi i punës përgatitore për të përfshirë të ardhurat e tyre në sistemin lokal të thesarit			
4.2 Përmirësimin dhe lidhjen e programit të IT ekzistues të kontabilitetit me programin për menaxhimin e procedurave të prokurimit publik, në mënyrë që të marrë raportet e nevojshme dhe regjistrin e kontratës			
4.3 Të sigurojë dëshmi të detyrimeve kontraktuale dhe detyrimet e pa faturuara mundësisht nëpërmjet sistemeve të kontabilitetit			
4.4 Përfshirja e shkollës në sistemin lokale të thesarit			
4.5 Integrimin e informacionit dhe sistemit të kontabilitetit në sistemin e Thesarit të Shtetit			
4.6 Përditësimi i udhëzimeve që tashmë ekzistojnë dhe që rregullojnë procesin e planifikimit, hartimit të planit financiar, hartimin e planit strategjik, raportimin e performancës			

(nënshkrimi i nëpunësit autorizues)

(nënshkrimi i titullarit dhe vula e institucionit)

## ANEKSI 2: REGJISTRI DHE MATRICA E RISKUT

### Regjistri i Riskut për institucionin X

<i>Emri i Njesisë Publike</i>	<i>Raportuar nga :</i>
<b>Institucioni</b>	
<i>Misioni i Ministrisë</i>	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Nr</i>	<i>Përshkrimi i riskut</i>	<i>Risku para kontrollit</i>	<i>Kontrollet ekzistuese</i>	<i>Risqet pas kontroll e ve ekzistuese</i>	<i>Nevoja për kontrolle të mëtejshme</i>	<i>Veprime për të adresuar boshlleqet</i>	<i>Zotëruesi i riskut</i>	<i>Ndryshimet në risk që nga detyra e fundit (përkeqësohet =&gt; përmirësohet &lt;= i pandryshuar =)</i>	<i>Koment tjetër</i>
<b>Objektivi 1:</b>									
<b>Objektivi 2:</b>									

### Matrica e Riskut për institucionin X

<b>Mundësia e ndodhjes së ngjarjes</b>	<b>I Lartë</b>			
	<b>I Mesëm</b>			
	<b>I Ulët</b>			
		<b>I Ulët</b>	<b>I Mesëm</b>	<b>I Lartë</b>
	<b>Ndikimi</b>			



