ISSN 2308-6106

AUDITIMI PUBLIK

KLSH

KËRKIMORE

SHKENCORE

INFORMATIVE

REVISTË 4 - MUJORE Nr.10

2015

ALSAI

EUROSAI

INTOSAI

Seria : botime KLSH - 10/2015/45

Tiranë, 2015

KONTROLLI I LARTË I SHTETIT

Experentia mutua omnibus prodest

AUDITIMI PUBLIK

REVISTË KATËRMUJORE

kërkimore-shkencore - informative

shqip - anglisht

Nr. 10/2015, Tiranë

ISSN 2308-6106

Viti i IV-të i botimit 2015

Janar- Prill 2015

Seria : botime KLSH - 10/2015/45

Titulli:

AUDITIMI PUBLIK NR.10

Redaktore : Irena Islami; Alma Shehu

Art Design: Elisa Metaj

Seria : botime KLSH - 10/2015/45

Shtypur në Shtypshkronjën ” Onufri”

Tiranë 2015

ALBANIAN SUPREME AUDIT INSTITUTION - ALSAI

Experentia mutua omnibus prodest

PUBLIC AUDIT

EVERY FOUR MONTHS MAGAZINE

of reseach, science and information

in Albanian and in English

No. 10/2015, Tirana
ISSN 2308-6106
January-April 2015
Series:Publications ALSAI - 10/2015/45

BORDI SHKENCOR

Dr. Bujar Leskaj, Kryetar i KLSH	Kryetar
Prof. Dr. Dhori Kule, Rektor, Universiteti i Tiranës	Anëtar
Prof. Dr. Omer Stringa, Profesor, Fakulteti i Ekonomisë (UT) (Kryeredaktor)	Anëtar
Prof. Dr. Jorgji Bollano, Kryetar i Këshillit Kombëtar të Kontabilistëve	Anëtar
Prof.Dr. Skënder Osmani, Fakulteti i Gjeologjisë dhe Minierave	Anëtar
Prof. Dr. Ardian Nuni, Anëtar i Gjykatës së Lartë	Anëtar
Prof. Dr. Sotiraq Dhamo, Përgjegjës i Departamentit të Kontabilitetit FE (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Aurela Anastasi, Akademik, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Argita Berisha, Profesor, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar
Prof. Dr. Lindita Lati, Kryetare e Autoritetit të Konkurrencës	Anëtar
Prof. Dr. Heinz-Dieter Wenzel, Profesor, Universiteti i Bambergut, Gjermani	Anëtar
Dr. Igor Soltes, ish-President i Gjykatës së Auditimit të Sllovenisë	Anëtar
Prof. Dr. Iraj Hashi, Universiteti Staffordshire në Britaninë e Madhe	Anëtar
Prof. Dr. Tonin Kola, Profesor, Fakulteti i Ekonomisë (UT)	Anëtar
Prof. As. Dr. Sazan Guri, Instituti " G& G Group"	Anëtar
Prof.As. Dr. Manjola Naço, Drejtore Departamenti, KLSH	Anëtar
Prof.As.Dr. CPA Hysen Çela, Kryetar i IEKA**,** Managing Partner,nH EuroConsult	Anëtar
Prof. As.Dr. Flutura Kola, Profesor, Fakulteti i Drejtësisë (UT)	Anëtar

SEKRETARIATI

1. Irena Islami	Sekretare Kolegjiumi

I NDERUAR LEXUES !

Kemi kënaqësinë e veçantë të paraqesim përpara lexuesit numrin 10 të Revistës Shkencore periodike 4-mujore ”Auditimi Publik”,e cila arriti me dinjitet, përkushtim dhe profesionalizëm, përmes vështirësish të shërbejë si një forum i ideve të reja dhe shkëmbimit të eksperiencave në auditim.

Në këtë numër kanë kontribuar me shkrimet e tyre Drejtues të Institucioneve Supreme të Auditimit (SAI) dhe të Organizatave Ndërkombëtare të SAI-ve si z. Recai Akyel, Zv/President i EUROSAI-t dhe President i Gjykatës Turke të Llogarive; z. László DOMOKOS, President i Zyrës Shtetërore të Auditimit të Hungarisë, auditues nga SAI Kroat, nga Gjykata Gjermane e Auditimit, Prof.Dr. Ilia Kristo, auditues të KLSH-së, etj

Janë të ftuar të publikojnë punimet dhe opinionet e tyre kontabilistë, financierë, ekonomistë të përgjithshëm, specialistë të enteve publike dhe private, akademikë, ekspertë të shoqërisë civile, profesionistë të pavarur si dhe çdo i interesuar që gjen me vend trajtimin e një çështjeje të caktuar me interes në auditimin dhe vlerësimin e administrimit publik të vendit, bazuar në moton e INTOSAI “Experentia mutua omnibus prodest (Eksperienca e Përbashkët ju shërben të gjithëve)”.

Bordi Editorial i Revistës ju fton të shprehni vërejtjet dhe sugjerimet tuaja në funksion të përmirësimit, të rritjes së cilësisë dhe efikasitetit të saj me qëllim që kjo Revistë Shkencore, të jetë një mundësi më shumë për zhvillimin e debatit në fushën e auditimit dhe më gjerë.

Me respekt,

Adresa e redaksisë

Kontrolli i Lartë i Shtetit
Bulevardi “ Dëshmorët e Kombit”, nr. 3,
Tiranë Tel./ Fax. 04/ 228485, Tel. 04/ 251267
Web-site: www.klsh.org.al, E-mail: revista@klsh.org.al, klsh@klsh.org.al

PËRMBAJTJA

Titulli	AUTORI	FAQE
Në vend të Editorialit	Dr. Bujar Leskaj	
Analiza vjetore e KLSH-se për vitin 2014, në frymën e IntoSAINT	Kryetar, Kontrolli i Lartë i Shtetit	11
Zbatimi i ISSAI-ve nga SAI-t	Prof. Ass. Dr. Recai Akyel President i Gjykatës Turke të Llogarive	21
Vendimmarrja dhe teknologjia inteligjente	Prof. Dr. Skënder Osmani Dr. Bujar Leskaj	35
Vlera e parasë nën këndvështrimin e etikës	Nediljka Rogošić Zyra Shtetërore e Auditimit të Kroacisë	51
Analiza dhe menaxhimi i riskut në Sektorin Publik dhe në Auditimin Publik	László Domokos, President i SAI-t Hungarez Melinda Nyéki, Katalin Jakovác, Erzsébet Németh, Csaba Hatvani SAI i Hungarisë Revista 4 mujore "Financat Publike"	65
Kontabiliteti i bazuar mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara – esencial për transparencën dhe përgjegjshmërinë e qeverive	Aulona Jonuzi KLSH	89

Strategjitë e marketingut si faktor ndikues në rritjen e produktivitetit të punës- Rasti i ndërmarrjeve të Tetovës.	PhdC Teuta Veseli – Kurtishu South East European University Prof. Dr. Ilia Kristo Universiteti i Tiranës	101
"Bankat hije "	Teuta Baleta Rinald Guri Autoriteti i Mbikëqyrjes Financiare	107
Guximi për të riskuar	Edina Berlinger SAI i Hungarisë Revista 4 mujore "Financat Publike	127
Udhëzuesi i praktikave të mira. Një mjet inovativ këshillues për Menaxhimin Publik	Birgit Meichsner &Markus Bangert Gjykata Gjermane e Auditimit INTOSAI Journal (Prill 2014)	141
Info nga vendi	Aktivitete të KLSH-së (janar-prill 2015)	147
Zyra Federale Zvicerane e Auditimit	Profil	181
Zyra Shtetërore e Auditimit të Letonisë	Profil	185
Dhoma e Kontrollit e Gjeorgjisë	Profil	189

CONTENT

Title	AUTHOR	Page
The ALSAI's Annual Analysis for the year 2014 in the spirit of Into-SAINT	Dr. Bujar Leskaj Chairman, ALSAI	195
ISSAI implementation in SAIs: Turkish Court of Accounts experience	Assoc. Prof. Dr. Recai Akyel President , SAI of Turkey	205
Decision making and intelligent technology	Prof. Dr. Skënder Osmani Dr. Bujar Leskaj	217
Value for Money in the Mirror of Ethics	Nediljka Rogošić SAI of Croatia	229
Risk Analysis and Risk Management in the Public Sector and in Public Auditing	László Domokos, President, SAI of Hungary Melinda Nyéki, Katalin Jakovác, Erzsébet Németh, Csaba Hatvani	243
Accrual accounting – essential for government's transparency and accountability!	Aulona Jonuzi ALSAI	267
Strategic marketing as factor influencing the growth of labor productivity; Tetovo enterprises case	PhdC Teuta Veseli – Kurtishu South East European University Prof. Dr. Ilia Kristo Faculty of Economy,	279

	University of Tirana	
Shadow banks, not so much in the "shadow"	Teuta Baleta Rinald Guri Albanian Financial Supervisory Authority	285
Risk appetite	Edina Berlinger SAI of Hungary	305
Good Practice Guides. An innovative advisory tool for public managers	Birgit Meichsner &Markus Bangert German State Courts of Audit INTOSAI Journal (April 2014)	319
Events and activities of ALSAI during January-April 2015	INFO	325
Swiss Federal Audit Office	Profile	357
State Audit Office of Latvia	Profile	361
Chamber of Control of Georgia	Profile	365

Në vend të Editorialit

ANALIZA VJETORE E KONTROLLIT TË LARTË TË SHTETIT PËR VITIN 2014 NË FRYMËN E INTOSAINT

Ne, si auditues supremë publikë, kemi një përgjegjësi të madhe përpara qytetareve, Kuvendit dhe Kushtetutës. Jo thjeshtë të deklarojmë arritjet, por duhet të shikojmë thellë brenda vetes sonë, për të zbuluar mangësitë dhe dobësitë që kemi, për t'i shmangur ato në të ardhmen dhe përmirësuar në vijimësi performancen tonë.

Kur përmirësojmë punën tonë, jemi të ndërgjegjshëm se rritet kontributi ndaj një çështjeje themelore për fatet e demokracisë tek ne: MIRËQEVERISJA.

Nga Dr. Bujar LESKAJ,
Kryetar i Kontrollit të Lartë të Shtetit

Analiza vjetore e Kontrollit të Lartë të Shtetit u zhvillua jo pa qëllim në mjediset e Universitetit "Ismail Qemali" të Vlorës, një prej universiteteve publike të vendit, me tradita dhe cilësi mësimdhënieje. Mjedisi akademik gjeneron ide, përqasje dhe metodika pune shumë me vlerë për auditimin suprem kombëtar.

Kjo përbënte risinë e parë të përqasjes sonë për të njohur më mirë punën që kemi kryer gjatë vitit 2014, edhe si një pjesë përbërëse e standardeve të INTOSAI-t (ISSAI 1, Deklarata e Limës-Neni 12, Opinioni i Ekspertit dhe e gjerësisht këto dy vitet e fundit nga dhjetëra Institucione Supreme të Auditimit (SAI) në Evropë dhe në të gjithë botën, për të matur rezultatet e punës së tyre me grilën e integritetit të përcaktuar nga Gjykata Holandeze e Auditimit, duke synuar rritjen e llogaridhënies dhe transparencës së vetë institucionit.

Ne, si auditues supremë publikë, kemi një përgjegjësi të madhe përpara qytetareve, Kuvendit dhe Kushtetutës. Jo thjeshtë të deklarojmë arritjet, por duhet të shikojmë thellë brenda vetes sonë, për të zbuluar mangësitë dhe dobësitë që kemi, për t'i shmangur ato në të ardhmen dhe permirësuar në vijimësi performancën tonë.

Kur përmirësojmë punën tonë, jemi të ndërgjegjshëm se rritet kontributi ndaj një çështjeje themelore për fatet e demokracisë tek ne: MIRËQEVERISJA. Qeverisja përmirësohet kur luftohet me efektshmëri korrupsioni. Perceptimi i qytetarëve dhe përfundimet e sondazheve, vrojtimeve dhe studimeve të partnerëve tanë ndërkombëtare tregojnë se korrupsioni është ende mjaft i përhapur dhe galopant në Shqipëri. Në këto kushte, asnjë institucion publik nuk duhet të mburret, por të ndihet përgjegjës për këtë situatë. Korrupsioni është një ndërtim pa leje, që legalizohet kur, si institucionet qeveritare dhe ato të pavarura, tregohen indiferente dhe nuk punojnë në sistem, me partneret e natyrshëm, për ta luftuar atë.

Analiza vjetore e KLSH-së për vitin 2014 na ndihmoi për të nxjerrë përgjegjësitë tona, na ndihmoi shumë dhe këtu qëndroi risia e tretë e kësaj analize, këndvështrimi, gjykimet dhe këshillat e partnereve tanë të shoqërisë civile. Eksperienca, dijet, sinqeriteti dhe pavarësia e plotë e mendimit të shumë personaliteteve të shoqërisë civile, një pjesë e të cilëve ishin të pranishëm, ishin pasqyra më profesionale, ku mund të shihemi për çfarë kemi arritur, ku i kemi dobësitë dhe si mund të përmirësohemi në të ardhmen. Kjo ishte edhe arsyeja që e zhvilluam këtë analizë vjetore pa politikanë dhe mesazhet e tyre. Sikurse e ka theksuar Prof. Dr. Omer Stringa: *"Mirëqeverisja e institucioneve publike kërkon angazhim të vazhdueshëm dhe bashkëpunim strategjik të aktorëve kryesore. Zbatimi i sistemeve të vlerësimit të performancës së secilit aktor në mireqeverisjen publike, identifikimi paraprak dhe dakordësia mbi treguesit ku bazohet matja e performancës së institucioneve, është e një rëndësie parësorë në nxitjen e institucioneve që të përqendrojnë energjitë dhe resurset e tyre në përmbushjen me efikasitet të objektivave afatgjatë".*

Përqasja "IntoSAINT"

Kontributi në rritjen e llogaridhënies dhe përgjegjshmërisë së administrimit të fondeve publike, KLSH nuk mund ta realizojë, pa qenë një institucion model në kërkimin e llogarisë brenda stafit të tij. Nga ana tjetër, për institucionet publike në botën demokratike, dhënia e llogarisë dhe transparenca nuk mund dhe nuk duhet të jenë agjitprop!

Ja përse kjo analizë u zhvillua në frymën e kërkesave të integritetit dhe Programit të Vetëvlerësimit "IntoSAINT" të Gjykatës Holandeze të Auditimit, i njohur dhe i pranuar që nga viti 2011 nga organizata jone INTOSAI. Auditimi i integritetit, si për institucionin e SAI-t, ashtu dhe për institucionet që auditon, është një sfidë e rëndësishme dhe thelbësore e të gjitha SAI-ve sot në botë. Integriteti nuk është një koncept i thjeshtë për t'u përcaktuar. Shumë përkufizime mbivendosen dhe përcaktime të dallueshme përdoren. Integriteti i referohet virtytit, mos korruptimit dhe gjendjes së të qenit i papërlyer.

Nga viti 2012, kur KLSH u njoh me programin IntoSAINT, u vendos zbatimi i tij në qendër të vëmendjes tonë. Periudha deri në fund të vitit 2013 ishte për ne periudhë e njohjes më të thelluar të Programit dhe të vlerave të tij.

Si SAI ndajmë plotësisht opinionin e Nismës për Zhvillim të INTOSAI-t (IDI), se "*Sjellja etike e SAI-t dhe e punonjësve të tij përbën gurin e themelit për një funksionim të mirë të SAI-t. Që një SAI të udhëheqë sipas shembullit dhe të sjellë vlera dhe dobi tek qytetarët, nuk mjafton vetëm që të miratojë kodin e duhur të etikës, por gjithashtu të vendosë zbatimin me rigorozitet të tij dhe të ketë një kuadër rregullator, i cili t'i detyrojë punonjësit të zbatojnë etikën në praktikë*".

Bazuar në këto kërkesa dhe punë paraprake të komunitetit të INTOSAI-t, gjatë vitit 2013, KLSH u pranuam anëtar i Task Forcës së Organizatës Evropiane të Institucioneve Supreme të Auditimit (EUROSAI) "Për Auditimin dhe Etikën". KLSH, nëpërmjet anëtarësimit dhe pjesëmarrjes aktive në këtë strukturë, synon instalimin dhe funksionimin e një infrastrukture efektive etike në institucion, por, nga ana tjetër, si SAI do të ndërmarrim misione auditimi mbi rregullshmërinë dhe eficiencën e Etikës dhe Integritetit në institucionet publike, duke punuar që lufta kundër korrupsionit dhe politikat për instalimin e një sistemi efektiv të integritetit, të jenë pjesë e menaxhimit të institucioneve publike.

Në qershor 2013, KLSH u anëtarësua në Grupin për Rishikimin e ISSAI 30, Kodit të Etikës, një nismë e Këshillit Mbikëqyrës të Komitetit të Standardeve Profesionale të INTOSAI-t.

Në Kongresin INCOSAI XXI, mbajtur në Pekin në 21-26 Tetor 2013, Gjykata Holandeze e Auditimit raportoi për përhapjen e metodës IntoSAINT në shumë SAI në botë. Kongresi konkludoi se një bazë e fortë solide është krijuar, mbi të cilën INTOSAI mund të ndërtojë mekanizmin e duhur për t'i mundësuar SAI-t të udhëheqin sipas shembullit, për të realizuar integritetin e plotë. Në një linjë me rekomandimet e Kongresit, gjatë vitit 2015, KLSH do të ndërmarrë një auditim vetëvlerësimi të integritetit, duke përdorur programin IntoSAINT.

Jemi të ndërgjegjshëm për problematikat e integritetit në KLSH dhe se mbetet shumë punë për të realizuar integritetin e plotë në institucion. Gjatë këtyre tre viteve 2012-2014, jemi përpjekur me mbikëqyrje dhe monitorim, që në institucion të mos rezultojnë incidente të karakterit korruptiv apo shkelje ndaj integritetit. Nxitja e integritetit ishte në fokus të veprimtarisë menaxhuese. Sipas këshillave dhe orientimeve të personalitetit të auditimit suprem evropian, Prof. Dr. Recai Akyel, President i Gjykatës së Llogarive të Turqisë, është zbatuar në praktike filozofia e menaxhimit "Tone at the top", duke promovuar inte-

gritetin nën parimin e "udhëheqjes nëpërmjet shembullit".

Gjatë vitit 2014, u synua që të arrihet një ekuilibër midis parandalimit të shkeljeve dhe marrjes së masave ndëshkimore nga njëra anë dhe inkurajimit të vlerave të integritetit, nga ana tjetër. Në lidhje me masat ndëshkimore, veprimtaria institucionale u përqendrua në drejtim të zbulimit, hetimit dhe ndëshkimit të shkeljeve. Dua te theksoj me force se gjatë tre viteve të fundit, në KLSH ***është çrrënjosur praktika e mosndëshkueshmërisë*** dhe për çdo shkelje të integritetit, të zbuluar dhe hetuar, janë ndërmarrë masa ndëshkimore deri në ndjekje penale për ish-auditues. Kjo praktikë është ndjekur rigorozisht, pasi mosndëshkuesh-mëria sjell dëme të pariparueshme për institucionin e KLSH-së dhe humbjen e kredibilitetit institucional në përgjithësi dhe të besimit të publikut në veçanti. Nëse një shkelje e integritetit kalon pa u ndëshkuar, kjo sjell automatikisht demotivimin e anëtarëve të tjerë me moral të shëndetshëm të stafit të KLSH-së.

Në vitin 2012, nga ankesat e dërguara nga qytetarët, KLSH kallëzoi penalisht dy punonjës të tij. Gjatë vitit 2013, KLSH kalezoi në Prokurori 4 auditues të tij, të akuzuar për veprën penale të "Shpërdorimit të detyrës" dhe "Falsifikimit të dokumenteve", si dhe largoi nga institucioni një numër audituesish të gjetur në shkelje të integritetit. Për vitin 2014, KLSH largoi nga puna 4 auditues për çështje të integritetit.

Me synim instalimin dhe zhvillimin më tej ***të një kulture të re organizative,*** gjatë dy viteve 2013 dhe 2014, u nxorën udhëzime lidhur me komunikimin e drejtpërdrejtë për përmirësimin e punës audituese dhe rritjen e zbatimit të standardeve INTOSAI. Kam kërkuar, në mënyrë periodike, takim të drejtpërdrejtë me audituesit, për t'i nxitur ata të luajnë rolin e "bilbilfryrësit (whistle-blower)", për të dhënë mendime për përmirësimin e strukturave dhe të komunikimit vertikal të dyanshëm të menaxhimit me audituesit.

Në nëntor të vitit 2014, u krijua një strukturë e veçantë, Sektori i Etikës dhe Integritetit, pjesë e Drejtorisë së Menaxhimit të Burimeve Njerëzore dhe Etikës. Brenda këtij sektori, u krijua ***Komisioni i Integritetit,*** i cili ka përgjegjësi si strategjike dhe menaxheriale, duke qenë përgjegjës për monitorimin e zbatimit të kërkesave të kodit etik, komunikimin rreth çështjeve të etikës, trajnimin për etikën dhe integritetin, kryerjen e këshillimeve dhe zgjidhjen e dilemave të etikës dhe integritetit, si dhe ka kompetenca hetimi dhe kontrolli në rastet e sinjalizimeve për thyerjen e rregullave të integritetit, etikës dhe standardeve.

Bazuar në kërkesat e ISSAI 30, si dhe në gjetjet e Grupit të Punës për Rishikimin e ISSAI 30, të kryesuar nga NIK-u polak, si dhe në eksperiencën me Kodin Etik të GAO-s amerikane, kemi hartuar dhe mira-

tuar një dokument të ri, *Kodin Etik për KLSH*, i cili reflekton praktikat më të mira të fushës. Jemi të ndërgjegjshëm për rrugën e gjatë dhe të vështirë që na pret përpara, kur bëhet fjalë për sfidën e sigurimit të integritetit të plotë të institucionit.

Rezultatet e Punës

Për vitin 2014, KLSH kreu 160 auditime, nga 153 auditime të vitit 2013 , ose ***4.8 përqind*** më shumë. Për vitin 2014, KLSH zbuloi dëm ekonomik ndaj Buxhetit të Shtetit në nivelin ***11.2 miliardë lekë*** (ose rreth 80 milionë euro), ***duke kërkuar shpërblimin e dëmit, pra arkëtimin në Buxhet të 98.9 përqind të tyre***. Dëmi ekonomik i zbuluar në të tri vitet 2012, 2013 dhe 2014, është rreth 3.8 herë më i madh se vlera e dëmit të zbuluar në tre vitet 2009, 2010 dhe 2011, të marra së bashku.

Treguesi i eficiences së institucionit është 38 lekë të zbuluar si Dëm Ekonomik ndaj Buxhetit të Shtetit dhe kërkuar për arkëtim, për çdo lek të harxhuar nga KLSH gjatë vitit 2014, gjë që dëshmon për dobinë e lartë të aktivitetit auditues. Krahasuar në vite, mesatarja e treguesit të eficiencës së institucionit për tre vitet 2012-2014 është 2.6 herë më e lartë se mesatarja e tre viteve 2009-2011.

KLSH gjatë vitit 2014 propozoi disa ndryshime të rëndësishme kushtetuese dhe ligjore.

Së pari: Me synim promovimin e qëndrueshmërise dhe kredibilitetit të financave publike, si dhe vlerësimin e planifikimit dhe performancës fiskale, të projeksioneve makroekonomike dhe Parashikimeve buxhetore, rekomanduam ***krijimin e një Këshilli Fiskal me statusin e një autoriteti të pavarur*** ndaj Qeverisë, i cili duhet ti raportojë Kuvendit, të kryej oponenca të politikave fiskale, pa ndikime të politikës dhe që të jenë thellësisht teknike dhe të pavarura.

Së dyti: Duke patur parasysh situatën e brishtë makroekonomike të vendit, në optikën e uljes së nivelit të borxhit publik, si dhe trajektoren e borxhit publik ndaj PBB gjatë viteve të fundit, rekomanduam që ***Ministria e Financave të hartojë një kuadër rregullator fiskal, i cili duhet të synojë reduktimin e nivelit të borxhit publik në një periudhë të përcaktuar kohore dhe sigurimin e një qëndrueshmërie afatgjatë të borxhit publik.***

U përsërit për të dytin vit rradhazi rekomandimi që ***Ministria e Financës të paraqesë në Kuvend një nismë ligjore për vendosjen në Kushtetutë dhe në Ligjin "Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë" të treguesit të borxhit publik ndaj PBB-së, në nivelin tavan 60 %, dhe arritjen e këtij niveli në terma afatgjatë.***

Së treti: Me synim arritjen e pritshmërie në planifikimin e buxhetimit të integruar dhe eficient të shpenzimeve publike, rritjen e përgjegjshmërisë ne nivel menaxherial, përmirësimin dhe rritjen e transparencës së raportimit financiar të qeve-

risë, forcimin e kontrollit të brendshëm në sektorin publik dhe mbikëqyrjen efektive parlamentare, ***institucioni rekomandoi që gjetjet, konkluzionet dhe rekomandimet e KLSH-së të jenë pjesë përbërëse dhe të skedulohen në Planin e Veprimit*** dhe në aktivitet kryesore, në kuadrin e implementimit të strategjisë së Menaxhimit të Financave Publike 2014-2020.

Së katërti: U kërkua përcaktimi në Ligjin Organik të Buxhetit përdorimi i të ardhurave nga privatizimi, 50 përqind për uljen e borxhit publik dhe 20 përqind për dëmshpërblimin e ish të përndjekurve politikë.

Po ashtu, rekomanduam hartimin e një ligji që të trajtojë në mënyrë të plotë rastet e përgjegjësive materiale të të punësuarve në sektorin publik, me qëllim parandalimin e dukurive që nxisin dëmtimin e fondeve dhe aseteve publike, u kërkua saktësia e evidentimit të shpenzimeve kapitale me financim të huaj, u kërkua që të jetë Kuvendi ai që do të përcaktojë përdorimin e Fondit të Kontingjences, si dhe sa herë që përdoret Fondi Rezerve i Këshillit te Ministrave, kjo të bëhet me miratimin paraprak të Ministrit të Financave, për të shmangur prekjen e tij pa kriter, sa herë që kjo kërkohet nga dikastere të veçanta. Gjithashtu rekomandua krijimi i një Komiteti Auditimi, në varësi të dyfishtë nga Kryeministri dhe Ministri i Financave, i cili do të sigurojë një nivel pavarësie të strukturës shumë të rëndësishme të auditimit të brendshëm, etj..

Duke zbatuar objektivin tonë strategjik të përmirësimit të qeverisjes, nëpërmjet thellimit të luftës kundër korrupsionit, për shkelje të dispozitave ligjore në fuqi, me pasojë shpërdorimin e fondeve publike dhe dëmtimin e pronës publike**, *KLSH bëri 41 kallëzime penale ndaj 149 punonjësve, përgjithësisht nëpunës të lartë dhe të mesëm të administratës.***

Sfidat tona kryesore në përmbushjen e misionit tonë kushtetues janë dy:

- ***modernizimi i KLSH***
- ***rritja e kontributit në mirëqeverisje, nëpërmjet thellimit të luftës kundër korrupsionit.***

Modernizimi i institucionit mund të realizohet i plotë vetëm duke respektuar rigorozisht, në punën tonë, standardet ndërkombëtare të fushës, standardet e INTOSAI-t. Për këtë kishim nevojë për një ligj themeltar të ri, të cilin na e kishin rekomanduar fuqimisht dhe në vijimësi Progres-Raportet e Bashkimit Evropian që nga viti 2008 e deri në vitin 2013.

Në bashkëpunim me DG-Budget dhe SIGMA, u paraqit në nëntor 2012 draft-ligjin e ri. Gjatë vitit 2014, duhet të veçoj dialogun në Parlament dhe seancat maratonë në Komisionet e Kuvendit, ku evidentoj bashkëpunimi me deputetet e Komisionit te Ekonomisë. Kuvendi miratoi ligjin në nëntor 2014, ligj që u kthye nga Presidenti i Republikës për korrigjim për

nenin 23. Ligji i Ri ka hyrë përfundimisht në fuqi në 6 shkurt 2015.

Ky ligj shënon shkëputjen përfundimtare të KLSH-së nga kontrollet e tipit inspektim financiar, i mundëson institucionit dhënien e opinionit për pasqyrat financiare të enteve të audituara dhe realizon profilizimin e tij si një institucion modern evropian i auditimit suprem publik, i cili e bazon tërësisht aktivitetin e tij në standardet e INTOSAI-t dhe moton e
kësaj organizate *"Experentia mutua Omnibus prodest (Nga eksperienca e përbashkët përfitojnë të gjithë"*.

Viti 2014 ishte viti i përfundimit të procedurës së përzgjedhjes së partnereve të KLSH në Projektin e Binjakëzimit ***"Për Forcimin e kapaciteteve të Auditimit të Jashtëm",*** në kuadër të asistencës së BE për Shqipërinë, nëpërmjet Instrumentit të Parazgjerimit, IPA 2013, me vlerë 2.11 milionë euro, pas një aplikimi dyvjeçar nga institucioni ynë.

Partnerët e KLSH-së në Projekt janë Zyra Kombëtare e Auditimit(NIK) e Polonisë dhe SAI i Kroacisë, të dyja këto institucione të auditimit suprem shumë të zhvilluara dhe me përvojë të madhe pune e bashkëpunimi.

Projekti për KLSH është ndër 7 projektet e përzgjedhur nga BE në vitet 2013 dhe 2014, për t'u implementuar në mënyrë të decentralizuar nga institucionet e shtetit shqiptar. Zbatimi i tij nis në tetor të vitit 2015, për një periudhë dyvjeçare deri në tetor 2017. Projekti i binjakëzimit do ta ndihmojë KLSH jo vetëm të rrisë kapacitetet e tij audituese, por edhe do të shërbejë si një mjet i fuqishëm për
arritjen e objektivave themelore të Strategjisë së zhvillimit të institucionit 2013-2017, tashmë e rishikuar për periudhën 2015-2017.

Drejtimet Strategjike të realizuara

Gjatë vitit 2014, puna jonë u orientua në përmbushjen e ***drejtimit të dytë strategjik të INTOSAI dhe EUROSAI, zbatimit të standardeve profesionale ISSAI,*** i cili përmbahet dhe në Strategjinë e KLSH 2013-2017. Institucioni forcoi kapacitetet audituese, nëpërmjet një procesi të vazhdueshëm kualifikimi, kryerjes së trajnimeve të thelluara dhe gërshetimit të ngritjes arsimore me veprimtarinë praktike audituese. Struktura e punonjësve ka vijuar të ndryshojë, jo thjesht në favor të stafit auditues me arsim të lartë, por dhe të stafit me kualifikime profesionale, akademike dhe grada shkencore, si dhe me kualifikim në fusha të dyta ekspertize. Çdo auditues i KLSH u trajnua mesatarisht për ***26 ditë*** gjatë vitit 2014, ose mbi trefishin e 3 viteve 2009, 2010 dhe 2011, të marra së bashku. Pra, tashmë kemi një tregues të qëndrueshëm në trajnime.

Në tre vitet e fundit 2012-2014, institucioni ndryshoi thellësisht koncept dhe politike në drejtim të zhvillimit të burimeve të veta njerëzore. KLSH është investuar tërësisht dhe pa kthim mbrapa, drejt shtimit dhe rritjes cilësore të kappaciteteve të tij audituese, duke tërhequr në

staf personalitete nga profesorati i ekonomikut dhe jurisprudencës, duke nxitur audituesit e rinj të shtojnë dijet shkencore dhe duke i bashkërenduar me audituesit më përvojë, të cilët edhe ata nga ana e tyre testohen dhe motivehen për ngritje në karrierë. Nga një institucion i disa viteve me parë praktikisht pa trajnim të audituesve te vet, KLSH u kthye në një SAI me tregues perëndimore trajnimi të stafit. Gjatë vitit të kaluar, KLSH materializoi me shumë kontributin e tij në Programin "3i", Iniciativa e Implementimit të ISSAI-ve". Grupi i punës i institucionit, me mbështetjen e SIGMA, plotësoi të gjitha detyrimet që rrjedhin nga kjo marrëveshje me Institutin e Zhvillimit të INTOSAI-t(IDI) dhe EUROSAI-t.

Në zbatim të ***drejtimit të tij strategjik si dhe të drejtimit të tretë strategjik të INTOSAI dhe EUROSAI për shkëmbimin e njohurive dhe të përvojës me partneret (ku përfshihen SAI-t partnere, shoqëria civile dhe publiku),*** KLSH konsolidoi bashkëpunimin me partneret e deritashëm vendas dhe të huaj, si SAI, shoqata profesionale brenda dhe jashtë vendit, organizata të shoqërisë civile dhe mediat, por dhe zgjeroi gjithashtu dhe bashkëpunimin, duke lidhur marrëveshje të reja.

Si KLSH, bashkëpunimin me shoqatat profesionale dhe shoqërinë civile e ngritëm në një nivel të ri, të produkteve të përbashkëta dhe partneriteti të plotë. Nëse në dy vitet e para të marrëdhënieve kontraktuale me to, 2012-2013, shkëmbyem informacione, duke thelluar njohjen reciproke. Gjatë vitit 2014, u realizuan projekte konkrete bashkëpunimi me disa prej OJF-ve dhe organizatave të profesionistëve të fushës në këto drejtime:

- "Kontrolli i Cilësisë në të ftohtë" nga Këshilli Kombëtar i Kontabilitetit;
- "Realizimi i transparencës dhe komunikimit të KLSH-së me publikun dhe qytetarët" nga Lëvizja Evropiane, Shqipëri;
- "Kontrolli i Procesit të Rekrutimit të stafit të KLSH-se", nga Instituti "G&G Group";
- "Analiza e impaktit të shkrimeve të Audituesve të KLSH-se ne shtypin e shkruar", nga botuesi i Gazetës "Ekonomia".

Të gjitha këto projekte i konsideruam si *Mini Peer Review,* pra rishikime mes kolegësh, në parapërgatitje të një "Peer Review" me një SAI partner nga Evropa, që e kemi kërkuar gjatë vitit 2014 dhe do ta kryejmë gjatë këtij viti. Projektet nxorën produkte konkrete, ku u evidentuan përveç arritjeve dhe mangësitë e dobësitë e institucionit tone. Të gjitha rekomandimet e dhëna nga këto organizata do t'i shikojmë gjatë këtij viti me prioritet, me qëllim përmirësimin e punës në të ardhmen.

Vitin e kaluar, një arritje në marrëdhëniet e institucionit me botën akademike, profesoratin shqiptar dhe partnerët e huaj e shënoi ***Konferenca e Tretë Shkencore e KLSH, me temë "Auditimi***

kombëtar në shërbim të qeverisjes kombëtare", e zhvilluar në Tirane më datat 29-30 tetor 2014. Ajo realizoi avokatinë e plotë të profesionit të financeerit publik, kontabilistit dhe audituesit publik suprem, duke përcjellë mesazhin se pa financierë, kontabilistë dhe auditues të përgatitur mirë dhe me

integritet të lartë, qeverisja e vendit humbet shumë në llogaridhënie, transparencë, efektivitet dhe eficiencë. **Për herë të parë** në Shqipëri, konferenca hapi një debat të rëndësishëm, atë të analizës së riskut për auditimin publik. Sikurse e theksoi Prof. Dr. Skënder Osmani, "*Baza e të dhënave është themelore për njehsimin e riskut. Duhet të përqendrohemi në analizën e riskut në sektorë të ndryshëm ekonomiko-socialë, si në burimet energjetike, drejtësi, financë, arsim, minerale, shëndetësi, rend, mjedis, etj. Duhet të shikojmë mundësinë për ngritjen e një institucioni që të merret me standardet e burimeve njerëzore, natyrore, energjisë, mineraleve, etj, duke përfshirë rezervat, klasifikimin e tyre e deri në analizën e riskut, shfrytëzimin e rezervave, kontratat, etj. Në funksionimin e këtij institucioni duhet pasur parasysh edhe përvoja e vendeve të tjera*".

Prof. Dr. Jorgji Bollano bëri në konference një propozim interesant. Ai kërkoi që "*Të bëhet një riklasifikim në rritje i kufijve të njësive ekonomike që ligjërisht i nënshtrohen detyrimit për t'u audituar".*

Duke realizuar parimet dhe orientimet e standardeve te INTOSAI-t për realizimin e një ***transparencë të plotë me publikun dhe mediat***, si dhe objektivin e tij strategjik për komunikimin, KLSH arriti gradualisht gjatë vitit 2014, që të gjashtëfishojë praninë e tij me informacion dhe mesazhe në median e shkruar dhe të katërfishojë prezencën e tij në median audiovizive, krahasuar me vitin 2010. Gjatë 2014-ës, shtypi i shkruar pasqyroi raportet dhe njoftimet e KLSH për shtyp me 867 artikuj, njoftime, editorialë dhe komente analitike, përkundrejt 690 gjithësej përgjatë vitit 2013, ose 26% më shumë.

14 botimet e reja të KLSH-se për vitin 2014, të cilat variojnë nga publikime informuese për raportet vjetore të institucionit dhe marrëdhëniet me Kuvendin, tek botimet shkencore për standardet INTOSAI, për udhëzuesit e auditimeve të ndryshme, etj., iu shtuan kolanes së 21 titujve të botimeve të viteve 2012-2013.

Gjatë vitit të kaluar, institucioni rriti praninë në median e shkruar të vendit, duke bashkëpunuar me gazetat me 134 shkrime të shkruara nga 51 auditues të KLSH-së, përkundrejt 124 shkrimeve të 42 audituesve në vitit 2013.

Faqja WEB e KLSH-së ka informacione të përditësuara për planet dhe raportet e Auditimeve, raportin e aktivitetit te KLSH-së, standardet e auditimit, bazën ligjore, raportet e KLSH-së për zbatimin e buxh-

etit të shtetit, strukturën, botimet, aktivitetet brenda dhe jashtë vendit, etj.

KLSH është shumë e hapur edhe ndaj ankesave të qytetarëve, të cilat na adresohen me postë të zakonshme ose elektronike. Këto letër-ankesa të qytetarëve, u administruan me profesionalizëm nga punonjësit e KLSH-së në funksion të tematikës që trajtojnë dhe qytetarët morën në çdo rast përgjigje për shqetësimin e ngritur, me përjashtim të rasteve kur çështjet e ngritura nuk ishin kompetencë e KLSH-së. Kontrolli i Lartë i Shtetit trajtoi gjatë 2014, ***394 letra dhe ankesa,*** për probleme të ndryshme, nga të cilat ***170 rezultuan*** **ishin** ***jashtë kompetencave dhe juridiksionit të institucionit.*** Nga 224 kërkesa dhe ankesa në kompetencë të KLSH, 121 prej tyre u verifikuan dhe iu dha përgjigja përkatëse.

Konkluzion

Parë në tërësi, viti 2014 ishte për institucionin e KLSH një vit konsolidimi dhe qëndrueshmërie në reformat e nisura që në vitin 2012. Cilësia e rritur e auditimeve dhe rekomandimeve tona, shtimi i ndjeshëm i numrit të auditimeve të performancës, kontributi në përmirësimin e qeverisjes nëpërmjet shtimit të kallëzimeve penale, investimi në një ligj të ri modern dhe në një projekt ambicioz binjakëzimi, të financuar nga Bashkimi Evropian, ishin rrugët e duhura realizimin plotësisht të misionin tonë kushtetues dhe sipas standardeve të INTOSAI-t, atë të rritjes së llogaridhënies dhe përgjegjshmërisë se institucioneve që auditojmë.

Nga Dr. Bujar LESKAJ,
Kryetar, Kontrolli i Lartë i Shtetit

ZBATIMI I STANDARDEVE ISSAI NGA SAI-ET. EKSPERIENCA E GJYKATËS TURKE TË LLOGARIVE

Institucionet Supreme të Auditimit të përdorin kuadrin ISSAI si një kuadër të përbashkët reference për auditimin e sektorit publik, për matjen e performancës bazuar në standardet ISSAI dhe zbatimin e këtyre standardeve në përputhje me mandatet e tyre kombëtare.

Nga Assoc. Prof. Dr. Recai AKYEL
President i Gjykatës Turke të Llogarive

Abstrakt

Në vitin 2010, Deklarata e Afrikës së Jugut mbi Standardet Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (ISSAI), u bëri thirrje anëtareve të Institucioneve të Supreme të Auditimit që të përdorin kuadrin ISSAI si një kuadër të përbashkët reference për auditimin e sektorit publik, për matjen e performancës bazuar në standardet ISSAI dhe zbatimin e këtyre standardeve në përputhje me mandatet e tyre kombëtare. Për realizimin e këtyre objektivave, iniciativa për zhvillim INTOSAI, hartoi programin 3I, i cili synon vlerësimin e nevojave të SAI-ve dhe krijimin e kapaciteteve për zbatimin e standardeve ISSAI. Si pjesëmarrëse e këtij programi, Gjykata Turke e Llogarive (TCA) e ka vlerësuar performancën e saj referuar standardeve ISSAI dhe është duke punuar për përputhjen e aktivitetit të saj me këto standarde. Ky shkrim paraqet përvojën e TCA në implementimin e ISSAI-ve. Pikat kryesore të këtij shkrimi referojnë akti-vitetet e kryera nga TCA deri më tani, sfidat në përballjen me vlerësimin dhe zbatimin e standardeve ISSAI dhe pritshmërinë për të ardhmen.

Fjalë kyçe: **ISSAI, SAI, Auditimi Financiar, Auditimi i Përputhshmërisë, TCA, Programi 3I**

Hyrje

Vitet e fundit, roli i SAI-ve si garanci e transparencës dhe llogaridhënies ka fituar më shumë rëndësi. Si një nga elementet kryesore të sistemeve të menaxhimit financiar publik, SAI-et janë aktorët kryesorë për të siguruar funksionimin efektiv të sistemit. Që SAI-et të përmbushin funksionet e tyre me sukses, duhet që ato të ndjekin disa parime dhe procedura. Në kuadër të Organizatës Ndërkombëtare të SAI-ve, këto parime dhe procedura janë quajtur ISSAI.

Standardet ISSAI ju ofrojnë SAI-eve praktikat më të mira dhe me anë të këtyre standardeve SAI-et kanë mundësinë të ndërthurin praktikat dhe metodologjitë e tyre me standarde e hartuara dhe të pranuara nga SAI-et në të gjithë botën. Këto standarde kanë për qëllim të ndihmojnë SAI-et për të përmirësuar metodat

e tyre audituese dhe për të rritur kapacitetet, si dhe për të përmbushur objektivin e sigurimit të transparencës dhe llogaridhënies në sektorin publik. Ky shkrim ka për qëllim të sigurojë një informacion në lidhje me përvojën e TCA në zbatimin standardeve ISSAI dhe vlerësimin e pajtueshmërisë së aktivitetit me to. Në këtë kontekst, do të ofrohet një informacion i përgjithshëm për ngjarjet dhe programet ndërkombëtare për zbatimin e standardeve ISSAI. Së dyti, do të prezantohet përvoja e TCA në zbatimin e ISSAI-ve si në rrafshin ndërkombëtar dhe brenda organizatës. Në kuadër të këtij shkrimi do të ofrohet dhe informacioni mbi kryerjen dhe menaxhimin e një projektit kërkimor për vlerësimin e nivelit të pajtueshmërisë së veprimtarisë së TCA me standardet ISSAI. Së treti, do të shpjegohen sfidat e hasura gjatë këtij procesi dhe mënyra se si TCA i ka trajtuar ato.
Së fundi, do të shpjegohen pritshmëritë e TCA-së parë nga perspektiva e ISSAI-ve dhe do të shpjegohet rruga për procesin e implementimit të tyre.

1. Zbatimi i standardeve ISSAI dhe ngjarje të rëndësishme ndërkombëtare.

1.1 INCOSAI XX

Në vitin 2010, Kongresi i 20 INCOSAI u mblodh në Johanesburg në Afrikën e Jugut me mbi 500 delegatë që përfaqësonin 152 SAI-e. Kongresi i 20-të i INCOSAI-t miratoi Planin Strategjik të INTOSAI për vitet 2011-2016 dhe identifikoi disa prioritete strategjike për vitet në vazhdim[1]. Një nga këto prioritete ishte zbatimi i standardeve ISSAI. Kështu, në Kongresin e 20 të INCOSAI, implementimi i ISSAI-ve u bë një nga prioritetet kryesore të SAI-eve në të gjithë botën.
Deklarata e Afrikës së Jugut për implementimin e Standardeve Ndërkombëtare për Institucionet Supreme të Auditimit, e cila u miratua në Kongresin e 20 të INCOSAI-t, u bëri thirrje anëtarëve të INTOSAI-t:

- Të përdornin kornizën ISSAI si një kornizë të përbashkët reference;
- Të matnin performancën e auditimit dhe udhëzimet duke marrë si referencë standardet ISSAI;
- Të zbatonin standardet ISSAI në përputhje me mandatin e tyre, si dhe legjislacionin e rregulloret kombëtare;
- Të rrisnin ndërgjegjshmin për përdorimin e standardeve ISSAI dhe INTOSAI GOV në nivel global, rajonal dhe në nivel kombëtar;
- Të ndajnë përvojën, praktikat e mira dhe sfidat në zbatimin e ISSAI-ve dhe INTOSAI GOV me ata që janë përgjegjës për hartimin dhe rishikimin e ISSAI-ve dhe INTOSAI GOVs2.

Miratimi i një grupi gjithëpërfshirës të standardeve u dha SAI-ve anëtare një

[1] *Gazeta Ndërkombëtare e Auditimit të Qeverisë,INCOSAI XX me një shikim, http://www.intosaijournal.org/coverstory01-2011.html*
[2] *Deklarata e Afrikës së Jugut mbi Standardet Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit, http://www.issai.org/media/13522/south_africa_declaration.pdf*

kornizë të përditësuar të standardeve ndërkombëtare, udhëzimeve dhe praktikave më të mira për auditimin në sektorin publik[3]. Prej viti 2010 e në vazhdim, INTOSAI i ka vendosur vetes një objektiv të ri: të krijojë kapacitetet për zbatimin e standardeve ISSAI në bashkësinë e anëtarëve të tij.

1.2 Nisma e INTOSAI-T për zhvillim dhe programi 3I

Iniciativa e INTOSAI për Zhvillim (IDI) është një organizatë jo-fitimprurëse që vepron si një sekretariat për ngritjen e kapaciteteve të INTOSAI, e cila përfshin 189 SAI-e[4]. IDI punon për të rritur kapacitetet institucional të SAI-ve në vendet në zhvillim, bazuar në nevojat dhe programet për bashkëpunim dhe zhvillim të qëndrueshëm në grupet e SAI-ve. Për arritjen e objektivit të INTOSAI-t për zbatimin e standardeve ISSAI, INTOSAI i ka caktuar IDI-t detyrën për të mbështetur implementimin e ISSAI-ve. Për të përmbushur këtë detyrë, nga IDI është iniciuar iniciativa për implementtimin e ISSAI-ve e cila cilësohet si "Programi 3I".

Programi 3I mbulon 120 SAI-e dhe 2 zyra ndërkombëtare auditimi në të gjithë botën[5]. Brenda programit 3I, IDI ka për qëllim të ndihmojë SAI-et në identifikimin e nevojave për implementimin e ISSAI-ve, të kontribuojë në rritjen e kapaciteteve, të lehtësojë fazën fillestare për implementimin e këtyre standardeve dhe të krijojë një komunitet aktiv në shkëmbimin e njohurive. Të gjitha këto objektiva janë planifikuar të arrihen nëpërmjet bashkëpunimit me SAI-et.

1.3 Konferenca e dytë e përbashkët e ASOSAI-EUROSAI.

Në shtator 2014 u zhvillua në Moskë Konferenca e dytë e përbashkët e ASOSAI-EUROSAI në të cilën u diskutua rreth temës "Mësimet e nxjerra nga përvojat e kaluara në implementimin e ISSAI-ve dhe rëndësia e tyre për të ardhmen".

Kjo konferencë shërbeu si një platformë për të ndarë informacionet më të fundit dhe përvojat ndërmjet drejtuesve më të lartë të disa SAI-ve. Në përfundim të Konferencës së përbashkët, u miratua "Deklarata e Moskës"[6], e cila pranoi se: Standardet ndërkombëtare inkurajojnë rritjen profesionale të audituesve të SAI-ve, duke u mundësuar atyre që të aplikojnë përvojën globale në rastet kur një standard i përshtatshëm kombëtar mungon;

---

[3] *INTOSAI, Komisioni i Ngritjes së Kapaciteteve, "Zbatimi i Standardeve Ndërkombëtare për Institucionet Supreme të Auditimit" (ISSAI), Interesimi Strategjik", 2012fq.4:*

[4] *Informacion i mbledhur nga faqja ueb e IDI-t, http://www.idi.no/artikkel.aspx?Mld1=91&Ald=547*

[5] *INTOSA, IDI, Konferenca e dytë e përbashkët, "Përkrahja e Implementimit të ISSAI-ve nga SAI-et", Moskë, Federata Ruse, 25 26 Shtator 2014.*

[6] *"Deklarata e Moskës", Konferenca e dytë e përbashkët ASOSAI-EUROSAI, Moskë, Federate Ruse, 25-26 Shtator 2014*

- Në përputhje me Rezolutën A / 66/209 të OKB-së të datës 22 dhjetor 2011, është e rëndësishme të sigurohet një cilësi e lartë e aktivitetit të SAI-eve .
- Të rritet ndërgjegjësimi i të gjithë anëtarëve të ASOSAI dhe EUROSAI në mbështetje të qëllimeve të INTOSAI-t për të përfshirë në Axhendën Post-2015 pavarësinë dhe ngritjen e kapaciteteve institucionale, si dhe përmirësimin systemeve të llogaridhënies publike;
- Aplikimi i standardeve të INTOSAI-t për përmirësimin e sistemeve metodologjike të SAI-ve është i mundur vetëm kur në të merren parasysh çështjet që përfshijnë kuadrin ligjor kombëtar;
- Puna për përmirësimin e standardeve të INTOSAI-t duhet të jetë e vazhdueshme;
- Bashkëpunimi ndërmjet SAI-ve për shkëmbimin e përvojave në fushën e përshtatjes së standardeve INTOSAI duhet të marrë një tjetër shtysë

2. Eksperienca e TCA në zbatimin e standardeve ISSAI

TCA, si një nga aktorët kryesorë të sistemit të menaxhimit financiar publik në Turqi, është angazhuar fort për përmirësimin e vazhdueshëm dhe ngritjen e kapaciteteve. Pas Kongresit të 20 të INCOSAI-t, u bënë përpjekje për ngritjen e kapaciteteve të TCA duke u fokusuar në zbatimin e standardeve ISSAI si një nga prioritetet e INTOSAI-t dhe anëtarëve të tij. Përvoja e TCA në zbatimin e standardeve ISSAI do të analizohen në dy pjesë. Së pari, do të trajtohet pjesëmarrja e TCA në përpjekjet ndërkombëtare për implementimin e suksesshëm të ISSAI-ve. Së dyti, do të trajtohen përpjekjet brenda TCA për zbatimin e standardeve ISSAI.

2.1. Pjesëmarrja e TCA-së në përpjekjet ndërkombëtare

Që nga viti 2010, TCA ka qenë e përfshirë në mënyrë aktive në programe ndërkombëtare, projekte dhe konferenca që lidhen me implementimin e standardeve ISSAI.

Në Mars të vitit 2013, IDI organizoi një seminar për Programin 3I të EUROSAI në Bosnje dhe Hercegovinë. 21 drejtues të lartë nga 9 SAI-e të ndryshme morën pjesë në këtë seminar. Së bashku me 7 SAI-e të tjerë, TCA nënshkroi një "Deklaratë Angazhimi" si një tregues i vullnetit të saj dhe vendosmërisë për zbatimin e suksesshëm të standardeve ISSAI. Kështu, TCA-ja angazhohet për "të përmbushur angazhimet e saj për të siguruar që të gjithë aktivitetet e saj do të jenë të suksesshme dhe se rezultatet përfundimtare të programit do të arrihen"[7].

Në fakt, TCA është një nga 9 SAI[8]-et Evropiane në bashkësinë e 50 anëtarëve

[7] *INTOSAI, IDI, "Zbatimi i Programit ISSAI- Programi 3I -, Deklaratë e Angazhimeve", f.4, http://www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/upload/Taahh%C3%BCtname-eng.pdf*

[8] *SAI-et e bashkësisë së EUROSAI që morën pjesë në seminare të menaxhimit 3I janë; Shqipëria, Armenia, Bosnja dhe Hercegovina, Maqedonia, Gjeorgjia,*

të EUROSAI që ka marrë pjesë në seminare të ndryshme për programin 3I. Si pjesë e programit, TCA ka zbatuar edhe Mjetet e Vlerësimit të Pajtueshmërisë ISSAI (iCAT) për të vlerësuar nivelin e pajtueshmërisë së aktivitetit të saj me ISSAI-t. Burime të considerueshme janë planifikuar për këtë qëllim dhe rezultatet do të raportohen në fund të vitit 2014.

Përveç kësaj, TCA gjithashtu ka marrë pjesë në mënyrë aktive në konferencën e dytë të përbashkët ASOSAI-EUROSAI duke dhënë përvojën e saj në implementimin e Standardeve Ndërkombëtare të Auditimit[9]. Përvoja e TCA në zbatimin e ISSAI-ve dhe sfidat e hasura gjatë këtij procesi u diskutuan gjithashtu dhe mes kolegëve.

2.2 Projekti kërkimor i ISSAI

Sipas Ligjit për Gjykatën e Llogarive të Turqisë, TCA është e detyruar të përshtasë dhe të zbatojë standardet ISSAI. Ligji për Gjykatën Turke të Llogarive, neni 35, përshkruan parimet e përgjithshme të auditimit sipas të cilave përcaktohet se: "*Auditimi do të kryhet në përputhje me parimet e përgjithshme dhe standardet e auditimit ndërkombëtar* [10]". Kështu, në përputhje me këtë mandat, TCA po përpiqet për zbatimin e suksesshëm të standardeve ISSAI që nga miratimi i ligjit në vitin 2010. Një nga produktet më të rëndësishme të këtyre përpjekjeve u bë përfshirja në Programin 3I dhe Projekti Kërkimor i ISSAI. Pas nënshkrimit të "Deklaratës për Angazhim", TCA ka nisur Projektin Kërkimor të ISSAI-ve. Ky është një projekt gjithëpërfshirës, i cili synon të përmirësojë kapacitetin e TCA për zbatimin e suksesshëm të standardeve ISSAI. Projekti, i cili filloi në vitin 2013, është planifikuar që të zgjasë për 2 vjet.

Objektivat që do të arrihen, janë:

- Përcaktimi i nivelit të përputhshmërisë së aktivitetit të TCA me standardet ISSAI;
- Diskutimi për zbatueshmërinë e standardeve ISSAI në sektorin publik;
- Përcaktimi i hapave që do të ndërmerren nga TCA në përputhje me ISSAI-të;
- Dhënia e sugjerimeve për përmirësimin e ISSAI-ve.

Në fazën e parë të projektit, ekipi i projektit ka punuar për përcaktimin e nivelit të pajtueshmërisë së aktivitetit TCA me standardet ISSAI në auditimin financiar dhe auditimin e përputhshmërisë. Kjo është kryer duke përdorur iCAT[11], si një mjet i dizajnuara nga

Kazakistani, Moldavia, Mali i Zi dhe Turqia.

[9] *AKYEL, Recai (2014), 2 ASOSAI-EUROSAI Konferenca e përbashkët, "Përvoja TCA-së në zbatimin e standardeve ndërkombëtare të auditimit",Moske, Federata Ruse, 25-26 shtator 2014*

[10] *Ligji Nr. 6085 për Gjykatën Turke te Llogarive, 2011, http://www.sayistay.gov.tr/mevzuat/6085/6085English.pdf*

[11] *SSAI (iCATs) janë mjete që janë zhvilluar nga mentorët ISSAI, të cilët janë ekspertë të ISSAIs dhe trajnimeve, për të ndihmuar KLSH të vlerësojnë dhe hartojnë*

hartuesit[12] e standardeve ISSAI, për të përcaktuar se deri në çfarë mase aktiviteti i SAI-t përputhet me kërkesat e Nivelit 2 dhe Nivelit 4 të ISSAI-ve.

Gjatë projektit u zhvillua një procedurë e detajuar për të zbatimin e iCAT dhe u procedua me informacionin e marrë në këtë proces. U zgjodhën 3 modele auditimi dhe ekipet e auditimit e ekipet e projektit kërkimor punuan së bashku për t'iu përgjigjur kërkesave të programmit iCAT. Pasi diskutuan çdo kërkesë dhe vendosën nëse ajo ishte në përputhje, pjesërisht ose nuk përputhej me standardet ISSAI, çdo ekip hartoi një raport të detajuar mbi çdo dosje të veçantë të auditimit. Veç kësaj, këto raporte u analizuan bashkarisht dhe u hartua një raport gjithëpërfshirës, i cili shqyrtoi gjendjen aktuale të aktivitetit të TCA në përputhje me standardet ISSAI. Pas kësaj, një grup pune i përbërë nga ekspertë të fushës dhe udhëzuesish të standardeve ISSAI u ngrit për të punuar mbi gjetjet e studimit.Ekspertët në këtë grup pune diskutuan mbi gjetjet në praktikat aktuale të TCA dhe rëndësinë e standardeve ISSAI.

Në fazën e dytë të projektit u shtrua pyetja mbi zbatueshmërinë e standardeve ISSAI në sektorin publik. Çdo kërkesë u studiua në detaje për të përcaktuar kontributin e tyre në auditim dhe mirëpërdorimin e tyre gjatë zbatimit. Nga këto diskutime u bënë prezent mjaft gjetje, të cilat do të përdoren si një udhërrëfyes për përmirësimin e metodologjive të auditimit të TCA. Procesi i zbatimit të iCAT dhe pyetjet mbi zbatueshmërinë e standardeve ISSAI në auditimin e sektorit publik ishin dy fazat e para të projektit të kërkimor të ISSAI-ve. Disa objektiva dhe aktivitete të tjera të këtij projekti janë ende për t'u përfunduar. Megjithatë, gjatë përmbushjes së fazës së parë është bërë e qartë se kjo nuk është një detyrë e lehtë dhe ajo kërkon përpjekje të konsiderueshme të burimeve njerëzore dhe burime financiare. Ky projekt ka provuar se, zbatimi i standardeve ISSAI nuk është një vrap i shkurtër, por një maratonë. Pajtueshmëria e aktivitetit me standardet ISSAI kërkon përpjekje të cilat do të shtrihen në vite.

Faza tjetër e projektit është puna e TCA për përcaktimin e hapave që duhet ndërmarrë për përputhjen e aktivitetit me Standardet ISSAI.

3. Sfidat e mundshme në procesin e implementimit

Siç është përmendur nga IDI, shumica e SAI-ve pritet të përballen me sfidat për

nivelin e tyre të përputhshmërisë. iCATs janë përdorur si një mjet për zbatimin e Strategjisë ISAI.
iCATs janë përgatitur posaçërisht për kërkesat e Nivelit 2 dhe Nivelit 4 dhe që përmbajnë udhëzimet e auditimit financiar, përputhshmërisë dhe performancës.

[12] *Këshilltarët ISSAI janë një bërthamë ekipi prej 8 ekspertësh nga rajone të ndryshme të INTOSAI-t, të cilët kanë njohuri të specializuara në fusha të ndryshme të auditimit. Manualet ISSA , shembujt e dosjeve te auditimit dhe mjetet ICAT janë zhvilluar nga këshilltarët ISSAI*

zbatimin e sistemeve[13] voluminoze të ISSAI-ve. IDI ka identifikuar SAI-et të cilat do të ndeshin vështirësi në zbatimin e ISSAI-eve në vitet[14] e ardhshme. Sipas IDI, pengesat më të zakonshme janë: Mandati i SAI-t, kapaciteti i SAI-t, proceset e punës dhe metodat e SAI-t, kompetencat e audituesve, rëndësia e ISSAI, si dhe koha dhe burimet e nevojshme. Në këtë kapitull, do të përshkruhen disa nga sfidat me të cilat është përballur TCA gjatë zbatimit të ISSAI-ve dhe përvoja e saj në kapërcimin e tyre.

Duke vlerësuar nivelin e përputhshmërisë me standardet ISSAI dhe çështjet e zbatueshmërisë së tyre në auditimin e sektorit publik, ekipi i projektit kuptoi se ka disa sfida, të cilat lindin ose nga vetë procesi i vlerësimit ose nga përmbajtja e këtyre standardeve. Këto sfida mund të ndahen në dy kategori: sfidat në procesin e vlerësimit dhe sfidat në procesin e zbatimit.

3.1. Sfidat në procesin e vlerësimit

3.1.1 Natyra intensive e burimeve e procesit të vlerësimit

TCA ka zbatuar iCAT për tre dosje të audituara. Për zbatimin e iCAT dhe raportimin e rezultateve u deshën më shumë se 3 muaj kohë. 10 auditues me kohë të plotë dhe ekipe shtesë auditimi punuan me kohë të pjesshme punuan për pothuajse 6 javë. Siç konstatohet qartë, ky është një numër i konsiderueshëm i burimeve njerëzore edhe për një SAI të madh. Përmbushja e kërkesave të procesit të vlerësimit kërkon dhe angazhimin e drejtuesve të SAI-eve, të cilët duhet të sigurojnë burimet dhe kohën e nevojshme. Kjo gjithashtu kërkon një rregullim të tërësor në planin e përgjithshëm të auditimit dhe të programeve audituese. Për të kapërcyer sfidat e natyrës intensive të burimeve, SAI duhet të përgatisë një plan të detajuar në përputhje me burimet në dispozicion të tij.

3.1.2 Evidentimi i dosjeve tipike të auditit për tu vlerësuar.

Një tjetër sfidë për TCA në zbatimin e iCAT ishte çështja e përcaktimit të një modeli auditimi, i cili do të jetë shembull për të gjitha auditimet e tjera. TCA kryen më shumë se 400 auditime në vit (auditime financiare, të kombinuara dhe auditime përputhshmërie). Duke pasur parasysh resurset që u alokuan për këtë projekt, menaxherët e TCA identifikuan 3 dosje auditimi për t'u vlerësuar. Për të siguruar që gjetjet do të mbulonin të gjithë fushën e auditimit, u zgjodhën tre auditime me struktura të ndryshme buxheti. Një nga çështjet e tjera që duhet të merrej në konsideratë ishte niveli i ndryshëm i aftësive dhe njohurive në një ekip auditimi në lidhje me metodologjinë e auditimit, çka do të ishte përcaktues për mbarëvajtjen e tij. Së fundi, duke marrë në konsideratë llojin e buxhetit dhe aftësitë e njohuritë

[13] *INTOSAI, IDI, "Iniciativa e Zbatimit ISSAI- Programi 3 i -, Deklarata e Angazhimeve", fq. 2.*

[14] *INTOSAI, IDI, Konferenca e dytë e përbashkët ASOSAI-EUROSAI, "Mbështetja Zbatimi ISSAI nga KLSH të", Moska, Federata Ruse, 25-26 shtator 2014*

e ekipeve të auditimit, u përzgjodhën tre dosje auditimi.
Numri i dosjeve të auditimit të përzgjedhura për zbatimin e iCAT mund të ndryshojë sipas kapaciteteve të SAI-t dhe sipas gjykimit të menaxhimit. Megjithatë, mjaft e rëndësishme mbetet përzgjedhja e dosjeve të auditimit.

3.1.3 Kufizimet e iCAT si një mjet i vlerësimit

Ndër sfidat në procesin e vlerësimit janë çështjet që kanë të bëjnë me vetë instrumentin iCAT. Para së gjithash, personat që zbatojnë iCAT duhet të kenë njohuri të thella të standardeve ISSAI. Niveli i njohurive të asistuesve të standardeve ISSAI përmes trajnimit online nuk ishte i mjaftueshëm për këtë. Zgjidhja e këtij problemi dhe ritrajnimi i asistentëve të ISSAI-ve për këto standarde mori një pjesë të konsiderueshme të kohës.
Vështirësia më e madhe që vjen si rezultat i përdorimit të iCAT është shkalla e papërshtatshme e përdorur për matje. Në iCAT, secila kërkesë përcaktohet si plotësisht e përputhshme standardet, pjesërisht e përputhshme ose e papërputhshme.
Natyrisht, në shumicën e rasteve aktiviteti është një përputhje e pjesshme. Për shkak të natyrës së paqartë për këtë shkallë, ishte shumë i vështirë interpretimi i rezultateve si një e tërë.
Një tjetër dobësi e iCAT është se si neglizhon nivelin e maturimit të një SAI. Ky instrument shtron pyetjen nëse veprimtaria e SAI-t përputhet plotësisht ose jo me standardet, çka nuk është aspak realiste.
Për të kapërcyer këto sfida të cilat kërcënojnë rezultatet e vlerësimit, iCAT duhet të modifikohet dhe ekipi që do të zbatojë iCAT e do të vlerësojë rezultatet duhet të jetë i trajnuar për të pasur njohuri të plota mbi standardet .

3.2. Sfidat në procesin e zbatimit

3.2.1. Mandati ligjor

Ligji për Gjykatën Turke të Llogarive i jep TCA një mandat të qartë, duke përcaktuar si një nga parimet kryesore të auditimit, zbatimin e standardeve ndërkombëtare të auditimit të pranuara përgjithësisht. Ky përshkrim ndihmon TCA për të kapërcyer sfidën e madhe me të cilën përballen shumë SAI-e, që është mungesa e mandatit ligjor. Me ekzistencën e një mandati ligjor të mirepërcaktuar për adoptimin e standardeve ndërkombëtare të auditimit, TCA ka mundësinë të fillojë të punojë për implementimin e ISSAI-ve menjëherë pas miratimit të Ligjit.
Për të kapërcyer sfidat e mungesës së mandatit ligjor, SAI duhet ndërgjegjësohet mbi nevojën për një mandat të tillë dhe mbi rëndësinë e standardeve të auditimit. Në këtë mënyrë, parlamenti dhe publiku duhet të informohet në mënyrë parlamenti të ndërmarrë veprimet e nevojshme.

3.2.2. Çështjet që lidhen me ndryshimet në menaxhim.

Zbatimi iCAT zbuloi shumë çështje që kanë të bëjnë me kulturën organizative të TCA. Ndër këto, kultura specifike administrative e cila ka evoluar brenda institucionit dhe procedurat e punës që

zbatohen nga drejtuesit ishin çështjet kryesore.

Si një institucion më shumë se 150 vjeçar, ndryshimet në nivelin menaxherial kanë qenë një sfidë për TCA. Që nga themelimi i saj në 1862, TCA ka kryer auditime rregullshmërie. Auditimi i Performancës u prezantua në 1990 dhe në fillimet e viteve 2000, TCA ka filluar punën e saj për kryerjen e auditimeve financiare. Edhe para miratimit të standardeve ISSAI nga INTOSAI, TCA ka hartuar manualet e saj të auditimit të performamcës dhe auditimit financiar, duke marrë në konsideratë standardet e kontabilitetit (ISA) dhe kornizat lokale të menaxhimit financiar. Prandaj, TCA kishte njohuritë e mjaftueshme mbi metodologjitë kryesore të auditimit, të cilat kanë për qëllim vlerësimin e përputhshmërisë së aktivitetit. Megjithatë, familjarizimi me këto standarde nuk e hedh poshtë faktin se ekziston nevoja për të ndryshuar mënyrën e menaxhimit. Ndryshimi i sjellë nga standardet ISSAI nuk është vetëm në procedurat e auditimit. Zbatimi i këtyre procedurave kërkon një ndryshim në kulturën organizative. Edhe kur nuk ka ndryshime të mëdha dhe metodologjia aktuale e auditimit është në masë të konsiderueshme në një linjë me ISSAI-të, ndryshimet në menaxhim mund të jenë një problem për shkak të rezistencës së stafit.

Shkalla e ulët e motivimit në bashkësinë e audituesve për implementimin e kërkesave dhe procedurave të parashikuara në standardet ISSAI ishte një nga risqet kryesore të TCA për zbatimin me sukses të këtyre standardeve. Menaxhimi i TCA e kishte parashikuar këtë problem që para vitit 2010, për shkak të përvojave të mëparshme me metodologjinë e auditimit financiar. Drejtuesit e TCA arritën të menaxhojnë risqet e ndryshimit të sjellë nga prezantimi ose implementimi i ISSAI-ve, duke ndërmarrë disa veprime.

Para së gjithash, në kuadër të procesit të ndryshimit, u zhvilluan shumë programe trajnimi me kohëzgjatje të shkurtër. Zhvillimi i këtyre trajnimeve u bë për të siguruar që të gjithë audituesit të njiheshin me metodologjitë e reja para se ato të viheshin në zbatim. Përveç kësaj, u organizuan konferenca dhe seminare, në mënyrë që audituesit të kishin mundësinë të diskutonin metodat e reja dhe të mësonin me shumë rreth avantazheve të përdorimit në praktikë të standardeve ISSAI. Të gjitha këto programe synonin komunikimin e ndryshimeve dhe përfitimet e prej tyre, si dhe bindjen e kolegëve tanë.

Së dyti, drejtuesit e lartë u përfshin intensivisht në procesin e auditimit. Kjo ndihmoi në menaxhimin e suksesshëm të procesit, sepse audituesit e dinin se menaxhimi ishte kryer sipas metodave të reja dhe çdo procedurë për sigurimin e cilësisë u ndoq nga afër.

Faktori i tretë që ka kontribuar në suksesin e procesit të ndryshimit, ishte futja e një programi kompjuterik mbi menaxhimin e auditimit, i zhvilluar brenda TCA. Me ndihmën e këtij programi, të gjitha ekipet e auditimit u inkurajuan të dokumentojnë të gjitha procedurat e auditimit dhe kryerjen e punës së tyre në mënyrë sistematike. Me programin e

mësipërm u forcua dhe standardizua kontrolli i cilësisë.

Së fundi, TCA përdori disa mekanizma për të siguruar një menaxhim efektiv, i cili u vërtetua si ishte i dobishëm. Megjithatë, ndryshimet në menaxhim ishin një proces i vazhdueshëm. Në përvojën tonë është e rëndësishme të vihet theksi tek rëndësia e një menaxhimi efektiv për zbatimin e suksesshëm të ISSAI-ve. Nëse një SAI synon të përmbushë standardet, drejtuesit e institucionit dhe të gjithë audituesit duhet të besojnë në metodat e reja dhe përfitimet që vijnë prej tyre. Kjo nuk është detyra më e lehtë për tu arritur, por ndoshta më e rëndësishmja.

3.2.3. Sfidat teknike në zbatimin e standardeve ISSAI

Disa sfida të tjera me të cilën ekipi i projektit u ballafaqua gjatë zbatimit të iCAT ishin çështjet teknike që lidheshim me procedurat e auditimit dhe kërkesat që parashikohen në standardet ISSAI. Një nga objektivat e Projektit të kërkimor mbi implementimin e ISSAI-ve ishte diskutimi mbi zbatueshmërinë e ISSAI-ve në auditimin e sektorit publik në Turqi. Zbatimi i iCAT nxori në pah se, disa kërkesa nuk ishin të zbatueshme në kontekstin e menaxhimit financiar publik turk dhe disa të tjera nuk ishin krejtësisht të pa përshtatshme.

Në disa raste, kërkesat e legjislacionit aktual ishin në kundërshtim me kërkesat e standardeve ISSAI. Në këto raste, nuk ishte e lehtë për të vendosur se si të vlerësohej niveli përputhshmërisë. Ekipi i projektit studioi të gjitha çështjet kontradiktore për të identifikuar nëse zbatimi i standardeve ISSAI do të ishte një vlerë e shtuar. Shumë çështje, ku një ndryshim në legjislacionin sekondar do të siguronte më shumë përfitime, ju janë komunikuar autoriteteve për veprim të mëtejshëm.

Zbatimi i ISSAI-ve varet nga pajtueshmëria e sistemit të menaxhimit të financave publike me kërkesat e parashikuara në standardet ISSAI. Natyrisht, futja e një ndryshimi në një sistem të tillë gjithëpërfshirës nuk është një detyrë e lehtë. Ajo kërkon edhe përpjekjet e palëve të tilla si Parlamenti, Ministria e Financave dhe institucionet e tjera. Duke marrë parasysh përvojën e TCA, si një institucion i cili ka treguar gatishmërinë për të implementuar standardet ISSAI, një rëndësi të veçantë merr ndërtimi i marrëdhënieve të forta me partnerët e jashtëm dhe për ti përfshirë ata në këtë proces. Përndryshe, përpjekjet e SAI-t do të jenë të pamjaftueshme.

3.2.4. Vëllimi i standardeve ISSAI dhe çështja e përkthimit

Një sfidë tjetër ishte vëllimi i madh i ISSAI-ve dhe nevoja për ti përkthyer ato në turqisht. Siç është përmendur dhe më sipër, para implementimit të standardeve ISSAI, TCA kishte filluar implementimin e standardeve të kontabilitetit (ISA) dhe kish përgatitur manualin e vetë të auditimit të rregullshmërisë, në përbërje të të cilit përfshiheshin auditimi financiar dhe auditimi i përputhshmërisë. Megjithatë, implementimi i ISSAI-ve solli me vete një strukturë që përmbante më shumë se 3000 faqe, të

cilat duheshin vënë në zbatim. Manuali i TCA-së u përgatit në përputhje me standardet edhe pse ky manual nuk i përfshinte të gjitha kërkesat e detajuara. Prandaj, ishte e nevojshme që standardet ISSAI duhet të bëheshin të aksesueshme për të gjithë audituesit. Për të kapërcyer këtë sfidë, u planifikuan disa aktivitete:

- Para së gjithash, filloi përkthimi i standardeve ISSAI në gjuhën turke. Deri tani, është përkthyer dhe u është vënë në dispozicion të gjithë audituesve Niveli 1, Nivelit 2 dhe Niveli 3 i standardeve ISSAI. Përveç kësaj dhe përkthimi i Nivelit 4 të Udhëzuesit të Auditimit Financiar është përfunduar dhe versioni në gjuhën turke është publikuar në intranetin e TCA. Përkthimi i pjesës tjetër të standardeve të Nivelit 4 është në vazhdim e sipër dhe është planifikuar të përfundojnë sa më shpejt të jetë e mundur.
- Së dyti, për të kapërcyer sfidat e përvetësimit të standardeve ISSAI, u iniciua Projekti Kërkimor i ISSAI. Një sërë aktivitetesh u zhvilluan për të rritur ndërgjegjësimin dhe në kuadër të këtij projekti ofruan shumë trajnime. Një grup pune i përbërë nga më shumë se 20 auditues u krijua për të drejtuar projektin. Ky grup pune shqyrtoi dhe diskutoi të gjitha kërkesat standardeve ISSAI dhe zbatimin e deritanishëm të tyre nga TCA. Ndër këta 20 auditues, 6 janë asistentë të ISSAI-ve të certifikuar ose që do certifikohen deri në fund të 2014.
- Produkti më i rëndësishëm i Projektit Kërkimor të ISSAI–ve është grupi i punës, i cili posedon njohuri të thelluara mbi ISSAI-t. TCA planifikon ta përdorë këtë grup pune si nismëtar të rritjes së ndërgjegjësimit dhe në programet e trajnimit. Sipas programit të trajnimit të TCA-së për vitet e ardhshme, theksi do të vihet në trajnimet që fokusohen në standardet ISSAI.

Vëllimi i madh i standardeve të ISSAI mund të jetë një çështje e vështirë në fillim, por siç ka treguar përvoja e TCA-së, me një planifikim të mirë dhe burime të mjaftueshme njerëzore, zgjidhja do të jetë efektive për të kapërcyer sfidat.

4. Objektivat për të ardhmen

Projekti Kërkimor i ISSAI-ve u iniciua në vitin 2013 dhe është ende në vazhdim. Qëllimi përfundimtar i projektit është të përmirësojë kapacitetet e TCA-së për zbatimin e suksesshëm të standardeve ISSAI. Deri tani, TCA ka përfunduar disa faza të projektit, por ka ende shumë gjëra për të bërë. Objektivi kryesor i TCA për të ardhmen është përfundimi i projektit dhe përdorimi sa më efektiv i ISSAI-ve. Ky objektiv kërkon burimet financiare dhe njerëzore. TCA do të vazhdojë të planifikojë burime të nevojshme për realizimin e këtij objektivi.

Rezultatet që raportohen deri tani tregojnë se, ndonëse TCA është në udhë të drejtë ka ende nevojë për përmirësim. Para së gjithash, parakushtet për funksionimin e SAI-t janë përmbushur në një masë të madhe. Ky është treguesi i angazhimit të drejtuesve për përputhshmërinë e aktivitetit me standardet ndërkombëtare. Procedurat e auditimit në një masë të madhe

janë gjithashtu në përputhje me standardet ISSAI.

Si një SAI me funksione gjyqësore, TCA kryen auditime rregullshmërie, të cilat janë kryesisht në përputhje me standardet. Përveç kërkesave të standardeve, TCA ka përgjegjësi shtesë për çështje të tilla si dhënia e gjykimeve dhe hartimi raporteve që lidhen me fondet publik. Këto procedura kryhen në përputhje me legjislacionin kombëtar, i cili garanton gjithashtu cilësinë e punës së TCA.

Prandaj, TCA është në gjendje të kombinojë kërkesat e standardeve ISSAI me kërkesat e legjislacionit kombëtar dhe të bëjë më të mirën për përdorimin të tyre si një e tërë. Nisur nga kjo pikë, angazhimi i TCA-së për përdorimin efektiv të standardeve ISSAI do të vazhdojë. TCA do të vazhdojë të punojë për implementimin e standardeve ISSAI, për ti përshtatur ato në manualet e veta të auditimit dhe për t'ja vënë në dispozicion ato stafit të saj. Çdo objektiv i Projektit Kërkimor të ISSAI-ve do të përmbushet dhe rezultatet e projektit do të përdoren si një udhërrëfyes në vitet e ardhshme. Përshtatja dhe zbatimi i standardeve ISSAI, përmirësimi i kapaciteteve të auditimit dhe sigurimi i cilësisë së punës do të vazhdojnë të jenë një nga qëllimet strategjike të TCA në të ardhmen e afërt.

Konkluzion

Përshtatja e standardeve ISSAI si një kornizë e përbashkët reference për auditimin e sektorit publik është një gur themeli për auditimin e këtij sektori. Megjithatë, zbatimi i suksesshëm i standardeve ISSAI kërkon marrjen në konsideratë të rrethanave që janë të veçanta për çdo vend. Para zbatimit të këtyre standardeve SAI duhet ti analizojë me kujdes ISSAI-të për të kuptuar ndryshimet me legjislacionin kombëtar. Për të pasuar sukses në këtë objektiv duhen njohuri të plota të sistemin publik të menaxhimit financiar dhe strukturën e raportimit financiar. SAI duhet të marrë në konsideratë legjislacionin kombëtar dhe standardet ISSAI, si dhe të përcaktojë hendekun midis tyre. Rezultati i vlerësimit të standardeve ISSAI dhe sistemit të menaxhimit të financave publike do ti paraprijë vendimit nëse do të implementohen standardet e Nivelit të 3 apo Nivelit të 4. Në se SAI-et vendosin të adoptojnë nivelin e 3-të ISSAI-ve këto standarde u japin mundësinë SAI-ve të hartojnë standardet e tyre kombëtare. Eksperienca e TCA tregon se standardet kombëtare të auditimit mund të kontribuojnë për përmirësimin e punës së SAI-t. Standardet kombëtare mund të përdoren si mjete, të cilat sigurojnë cilësinë dhe standardizimin e procedurave të auditimit, standarde këto që janë në përputhje me sistemin e menaxhimit të financave publike kombëtare. Për SAI–n që vendos të adaptojë Nivelin 3 ose Nivelin 4 të standardeve, një rishikimi i thellë mund të jetë zgjidhja më e mirë për të vlerësuar nivelin e tyre të suk-sesit. IDI kohët e fundit ka elaboruar një instrument të ri të quajtur “Kuadri Matës i Performancës së SAI”, i cili e ndihmon SAI-n të vlerësojë per-

formancën e tij kundrejt një shkalle performance të pranuar[15].

Me ndihmën e këtij instrumenti, SAI-et mund të zgjedhin metodën e një shqyrtimi të thellë për të marrë një vlerësim objektiv dhe të ndershëm në punën e tyre. Kjo do të kontribuojë në përmirësimin e çështjeve administrative dhe për teknikat e auditimit në një SAI.

Përvoja e TCA në procesin e implementtimit të ISSAI-eve tregon se, një nga faktorët më të rëndësishëm për sukses është menaxhimi i duhur i institucionit. Vullneti dhe përkushtimi i lartë i drejtuesve në këtë proces është para-kushti më i rëndësishëm për suksesin. Të gjitha sfidat e përmendura mund të tejkalohen vetëm me vullnetin e nivelit të lartë drejtues, çka do të thotë "vendosja e theksit të duhur nga menaxhuesit". Kjo është arsyeja pse është vendimtare të përfshihet menaxhimi i lartë në procesin e implementimit të ISSAI-ve.

Zbatimi i ISSAI-ve nuk është një detyrë e lehtë. Përkundrazi është një proces i gjatë dhe i plotë. Ka shumë sfida për një zbatimi të suksesshëm, të cilat mund të çojnë në dështim. Prandaj, është i rëndësishëm krijimi i një komuniteti për shkëmbimin e eksperiencave midis SAI-eve. Shkëmbimi i përvojave do të nxjerrë në pah si një SAI mund të implementojë më mirë standardet ISSAI. Kjo gjithashtu do të nxjerr në pah këto standarde nuk plotësojnë nevojave e SAI-ve, duke kontribuar kështu në zhvillimin dhe përmirësimin e tyre.

[15] *Aktualisht, Afganistani nuk ka Institute Profesioniste dhe të gjitha shërbimet audituese e shërbimet e kontabilitetit (shërbime në fushën e financave, llogarive) kryhen nga Institute të Kontabilitetit Publik apo organe të tjera të këtij lloji*

Referencat

1. *AKYEL, Recai (2014), Konferenca e dytë e përbashkët, ASOSAI-EUROSAI "Përvoja e TCA në Aplikimin e Standardeve Ndërkombëtare të Auditimit", Moskë, Federata Ruse, 25-26 shtator 2014.*
2. *INTOSAI, Komiteti i Ngritjes së Kapaciteteve, 2012, "Zbatimi i Standardeve Ndërkombëtare për Institucionet Supreme të Auditimit (ISSAI): Konsideratat strategjike ".*
3. *INTOSAI, IDI, Konferencë e dytë e përbashkët ASOSAI-EUROSAI,*
4. *"Përkrahja për Implementimib e ISSAI në SAI ", Moskë, Federata Ruse, 25 26 shtator 2014.*
5. *INTOSAI, IDI, 2013, " Iniciativa e Zbatimi të ISSAI, Programi 3I -, Deklarata e angazhimit",http://www.sayistay.gov.tr/haber-duyuru/upload/Taahh%C3%BCtname-eng.pdf, Data 2014/09/29*
6. *Gazeta Ndërkombëtare e Auditimit të Qeverisë, INCOSAI XX në një shikim, http://www.intosaijournal.org/coverstory/coverstory01- 2011.html, datë 2014/10/23*
7. *Ligji Nr. 6085 për Gjykatën Turke të Llogarive, 2011, http://www.sayistay.gov.tr/mevzuat/6085/6085English.pdf, datë 2014/09/29*
8. *"Deklarata e Moskës", Konferenca e dytë e përbashkët ASOSAI-EUROSAI, Moskë, Federata Ruse, 25-26 Shtator 2014.*

9. *Deklarata e Afrikës së Jugut mbi Standardet Ndërkombëtare për Institucionet Supreme të Auditimit, http://www.issai.org/media/13522/south_africa_declaration.pdf, datë qasje: 2014/09/29*

Përktheu: Arminda BUSHI, Specialiste

Nga Assoc. Prof. Dr. Recai AKYEL President i Gjykatës Turke të Llogarive

VENDIMMARRJA DHE TEKNOLOGJIA INTELIGJENTE

Rritja e shkallës së projektizimit, e cilësisë së projekteve, reformave, kontratave, e digjitalizimit, informatizimit, matematizimit, zvogëlimit të riskut, si dhe të efektivitetit të vendimmarrjes është me rëndësi për të rritur ritmet e zhvillimit dhe të investimeve.

Nga: Prof.Dr.Skender Osmani,
Fakulteti Gjeologji Miniera

Dr.Bujar Leskaj,
Kontrolli i Lartë i Shtetit

Abstrakt

Vendi ynë ka një prapambetje në shumë fusha, në të cilin historikisht kanë ndikuar shumë faktorë si strategjitë e brendshme e të jashtme, sistemi shoqëror, struktura, niveli i zhvillimit të tij, burimet njerëzore e natyrore,investimet financiare e të informacionit, teknologjitë e ndryshme (metodat mjetet dhe teknikat) në energji, industri, burimet minerare, bujqësi,etj; ndër këto edhe projektet kryesore të zhvillimit dhe vendimmarrjet me risqet përkatëse, veçanërisht ato me karakter të theksuar politik, para dhe pas demokracisë.

Vendimmarrja është shpirti i një projekti, aktiviteti, procesi, etj. Në këtë vështrim në punim jepen disa konsiderata për këto çështje.

1. Vendimmarrja
2. Procesi i vendimmarrjes
3. Qeverisja, politika dhe vendimmarrja
4. Probleme fazi me shumë kritere, etj
5. Teknologjia inteligjente në vendimmarrje
6. Sistemet eksperte
7. Literatura

Duke pasur parasysh nivelin e prapambetjes së theksuar të vendimmarrjes mbi bazën e teknologjisë inteligjente në vendin tonë dhe zhvillimet e ritmet shumë të vrullshme të saj në shumë fusha, veçanërisht në dekadat e fundit të saj, në punim shtrohet për diskutim problemi i raportit të vendimmarrjes politike, shtetërore dhe i asaj që përftohet nga teknologjia inteligjente, në fushën e projekteve, e në perspektivë dhe në aktivitete të tjera të burimeve njerëzore, me qëllim që të kapet sado pak koha e humbur në sistemet inteligjente artificiale të vendimmarrjes, sistemet eksperte, teknologjitë e metodat stokastike, fazistike për optimazimin e projekteve, etj.

Në punim tregohet që investimi në fushën e trurit (psh arsimi, etj) dhe në inteligjencën artificiale (teknologjitë e informacionit) janë nga më të rëndësishmet në menaxhimin e projekteve e në zhvillimin perspektiv të vendit.

Fjalët kyçe: vendimmarrje, projekt, inteligjencë artificiale, sistem, ekspert, qeverisje, politikë, optimizim, problem, kritere, kushte, programim, stokastik, fazi.

1. Vendimmarrja

Çdo njeri në jetën e tij në familje, punë e shoqëri realizon *qëllime* të caktuara nëpërmjet veprimtarive (mendore, fizike) që ai kryen në mjedise të ndryshme.

Qëllimi është bashkë udhëtar i përjetshëm i njeriut, pa të jeta nuk ka kuptim. Për realizimin e tij ai merr vendimet e duhura. Më poshtë do të paraqiten disa konsiderata për vendimmarrjet që lindin nga strategji "kolektive" e në mënyrë të veçantë, ato në menaxhimin e projekteve, vendeve të punës, etj.

Marrja e vendimit është një proces i rëndësishëm, por edhe kompleks, veçanërisht kur ngërthen "konflikte" si p.sh: një problem në të cilën vendimi ka të bëjë me fitimin, koston, fuqinë punëtore sepse "disa" mund të vënë në plan të parë fitimin, "të tjerët" fuqinë punëtore, etj. Natyrisht që marrja e vendimit bëhet më e komplikuar kur preferencat individuale përbëjnë grupime që duhet të plotësohen në tërësinë e një vendimi.

Më poshtë do të konsiderojnë marrjen e një vendimi të thjeshtë, mbi bazën e zgjidhjes së një problemi, d.m.th të një pohimi "jepet-kërkohet", që mund të merret me metoda të ndryshme të karakterit logjik, matematik, informatik etj,

Në mënyrë të përgjithshme përmendim kalimthi që:

1. *Aktualisht vendimet janë më të komplikuara se më parë sepse numri i alternativave që "disponohen" është më i madh.*
2. *Kostoja e bërjes së gabimeve është më e madhe sepse operacionet (proceset) janë më komplekse si në drejtimin vertikal ashtu dhe horizontal.*
3. *Ndryshimet e mjedisit d.m.th (të elementeve e të bashkëlidhjeve të tyre) janë të vazhdueshme e për rrjedhim edhe pasiguritë dhe risqet e tyre. Kjo situatë vështirëson vendimet që kërkohen të merren mundësisht sa më shpejt dhe në mënyra më efektive.*

Problemet me marrje vendimi mund të grupohen në mënyrë të ndryshme p.sh, në probleme të strukturuara (mirë) ose të pastrukturuara. Në përgjithësi ekonomia jonë është e pastrukturuar që nga burimet e informacionit, teknologjitë e matjes së të dhënave, metodikat e grumbullimit të të dhënave, seleksionimit, trajtimit, etj. Problemet me mungesa informacioni mund të jenë gjysmë të strukturuara ose keq të strukturuara. Zgjidhjet më të mira ose të kënaqshme përftohen me metoda standarde, për problemet e strukturuara, p.sh me modele matematikore standarde. Në përgjithësi për zgjidhjen e problemeve të pa strukturuara ose fazi, nuk mund të zbatohen metoda standarde. Në këto probleme intuita njerëzore shpesh herë është dhe mund të jetë bazë për marrjen e vendimeve.

Probleme të pastrukturuara mund të jenë edhe ato që planifikohen për treguesit themelorë të një projekti me të dhëna jo të plota, ose ato që përmbajnë kërkime, studime e zhvillime ende të pa konsoliduara dhe jo të sakta. Problemet quhen gjysmë të strukturuara sepse përmbajnë njëherësh elemente të strukturuara dhe elementë (grupime) jo të strukturuar. Shpesh herë zgjidhjet e tyre përftohen në përgjithësi me metoda, procedura, modele etj, jo standarde, me gjykime (intuita) njerëzore, analogji, etj.

Çdo organizatë, në veprimtarinë e saj qëllimet i realizon, duke përdorur burimet e saj (njerëzore, natyrore, teknologjike, financiare, ekonomike, etj). Këto inpute ajo i shndërron në outpute me anë të funksioneve menaxheriale që fillojnë me identifikimin e problemit, përcaktimin e të dhënave, etj e që vijojnë me parashikimin e treguesve themelorë, planifikimin, organizimin, drejtimin, kontrollin. etj.

Per këto funksione, çdo menaxher në mënyrë të vazhdueshme në procesin përkatës të marrjes së vendimit (për alternativën me të mirë), ka parasysh gjithmonë pyetjet e baballarëve të menaxhimit *çfarë është ky aktivitet, pse bëhet aktiviteti, si do të realizohet, etj, kur, ku, me çfarë, etj.*
Këto vendime mund të merren në nivele të ulta (kryesisht individë) ose nivele të larta. Marrja e vendimit bëhet më e komplikuar kur preferencat individuale përbëjnë "grupime" që duhet të plotësohen në tërësinë e një vendimi.

2. Procesi i vendimmarrjes

Vendimmarrja në radhë të parë është një proces i përzgjedhjes së alternativës më të mirë. Përzgjedhja nuk do të thotë "zgjidhje per zbatim", ajo mund të jetë e tillë vetëm nëqoftëse miratohet nga vendimmarrësi. Një proces vendimmarrje ka katër faza që janë:

1. *Faza Inteligjente*
2. *Faza e Projektimit*
3. *Faza e Përzgjedhjes*
4. *Faza e zbatimit.*

1- *Në fazën inteligjente bëjnë pjesë:*
   a) *Identifikimi i problemit*
   b) *Përcaktimi i të dhënave*
   c) *Analiza e kërkesave*

2- *Në fazën e projektimit bëhet*
   a) *Formulimi i modelit*
   b) *Gjenerimi i alternativave*
   c) *Përcaktimi i kritereve*

3- *Në fazën e përzgjedhjes realizohet*
   a) *Vlerësimi i alternativave*
   b) *Analiza e rezultateve*
   c) *Zgjidhja e modelit*

4- *Në fazën e zbatimit shqyrtohet suksesi apo dështimi i zgjidhjes.*

Literatura e vendimmarrjes përmban teori të ndryshme. Gjithsesi në kuadrin teorik të tyre po veçojmë 9 (nëntë) hapa (në një kuptim praktik ato mund të zvogëlohen, reduktohen).

Hapi 1: *Identifikimi i problemit* (të vendimit)
Në këtë hap parashikohet kuptimi (i mirë) i problemit në hipoteza të caktuara, kushte kufitare, fillestare, etj, dhe njëherësh përgatitet formulimi i problemit.
Mirëfilltazi karakteri inteligjent i këtij procesi vazhdon edhe në hapin e 2 (dytë).

Hapi 2: *analiza e kërkesave*
Kërkesat janë kushte që duhet të plotësohen nga zgjidhja, pak më ndryshe ato përcaktojnë zgjidhjen e pranueshme nga bashkësia e zgjidhjeve të mundshme. Këto kërkesa "lindin" nga të dhënat, analiza e tyre, pohimet, lidhjet logjike, etj, që parashikohen në strukturën e problemit, nga kushtet fillestare, kufitare, kushtet statike, dinamike, etj.

Hapi 3: *Përcaktimi i qëllimeve dhe objektivave*
Në këtë hap e deri në hapin 6 përfshihet faza e projektimit. Në mënyrë specifike në këtë hap identifikohen objektivat dhe qëllimet. Qëllimet shprehen nga pohime që synohen të realizohen, pak më ndryshe ato janë rezultate (vlera) që do të përftohen. Në përgjithësi qëllimi dhe objektivi janë kuptime jo të njëjta, megjithatë në aspektin matematik qëllimet janë objektiva, në dallim nga kërkesat që janë kushte. Objektivat jo gjithmonë kanë të njëjtën rëndësi, p.sh. disa janë absolutisht të nevojshme, të tjerat jo. Kujtojmë që objektivat mund të jenë edhe konfliktuale dhe realizimi i tyre varet nga situatat praktike (konkrete) të problemit.

Hapi 4: *Gjenerimi i alternativave*
Objektivat përcaktojnë gjenerimin e alternativave të cilat nga ana e tyre duhet të plotësojnë kërkesat. Në qoftë se numri i alternativave të mundshme është i fundmë, atëherë ne mund të kontrollojmë ato një nga një për plotësimin e kërkes-ave. Alternativat që nuk i plotësojnë këto kërkesa përjashtohen dhe kësisoj formohet lista e alternativave, nga e cila përcaktohet alternativa më e mirë. Në qoftë se numri i alternativave është i pafundmë, shqyrtimi i tyre realizohet në kompjuter me metoda matematikore për përmbushjen e kërkesave.

Hapi 5: *Përcaktimi i kritereve* në qoftëse është e nevojshme
Zgjidhja e alternativës më të mirë bëhet nga vlerësimi i alternativës sipas kritereve (shiko pikën 7). Mund të kemi disa kritere për të krahasuar alternativën dhe për të bërë dallimin ndërmjet tyre.

Hapi 6: *Seleksionimi i metodës* (ose mjetit) të marrjes së vendimit.
Në përgjithësi ka gjithmonë disa metoda për zgjidhjen e një problemi vendimmarrje. Seleksionimi i një metode të përshtatshme varet nga problemi konkret dhe preferencat e vendimmarrësit. Disa metoda janë më të preferueshme se të tjerat për një problem të veçantë. Veçanërisht kur janë të thjeshta dhe japin rezultate të mira. Por problemet komplekse mund të kërkojnë metoda komplekse. P.sh në qoftë se vendimi do të merret në grup dhe termat gjuhësore mund të përdoren për të shprehur preferencat individuale, atëherë procesi i hierarkisë analitike fazi (AHP) mund të jetë i përshtatshëm.

Hapi 7: Z*gjedhja e metodës* me të cilën do të bëhet vlerësimi i alternativave e më pas renditja e alternativave ose zgjedhja e nënbashkësive së alternativave që janë më premtuese.

Hapi 8: *Në qoftë se në: alternativën e zgjedhur nuk ka rrjedhime kundërshtuese* atëherë zgjidhja konsiderohet e kryer. Sidoqoftë alternativat e zgjedhura nga

metoda e marrjes së vendimit duhet të vlerësohet në përputhje me kërkesat dhe qëllimet e problemit. Mund të ndodh që akti i vendimmarrjes të mos vihet në zbatim ose në probleme komplekse mund të lindë nevoja që marrësi i vendimit të shtojë qëllime ose kërkesa të tjera në modelin e vendimit.

3. Qeverisja, Politika dhe Vendimmarrja.

Rëndom kur diskutohet për qeverisjen dhe menaxhimin e kur secila prej tyre konsiderohet një bashkësi procesesh për arritjen (realizimin optimal) e një qëllimi të caktuar bëhet pyetja: a ka ndonjë gjë të përbashkët qeverisja me menaxhimin? Në literaturë si për menaxhimin edhe për qeverisjen ka përkufizime të ndryshme dhe ky fakt vështirëson përgjigjen e pyetjes së mësipërme.

Gjithsesi, po konsiderojmë një prej këtyre përkufizimeve: qeverisja është një veprimtari që ka të bëjë me strukturën, funksionet, proceset, e organizimin, në mënyrë që të arrihen objektivat e parashikuara në një program në mënyrë inkluzive(gjithëpërfshirëse), transparente dhe të përgjegjshme,etj. Gjithashtu po supozojmë që qeverisja ka disa strategji, qëllime (objektiva), objekte, (kategori), ajo është një bashkësi procesesh (objektesh) që realizohen në mënyra të ndryshme, alternativa, projekte, etj, nga individë që në thelb mund të ndryshojnë, përmirësojnë e zhvillojnë mendimet për aktivitetet, projektet, etj, e për rrjedhim edhe vendimet për realizimin e qëllimeve të parashikuara në programin e qever-isjes.

Në këtë vështrim, qeverisja është një mënyrë menaxhimi ashtu siç është menaxhimi në industri, energji, financë, biznes apo në një veprimtari prodhuese malli e shërbimi. Megjithatë, qeverisja ka funksionet e veta specifike qe edhe ato mund të jenë të ndryshme, p.sh qeverisja lokale, qendrore e një organizate, politike, publike, të pavarur, etj.

Në kushtet e hipotezave (përkufizimeve) të konsideruara del që në thelb të qeverisjes janë kuptimet themelore teorike të menaxhimit, qëllime, strategji, alternativa, projekte, integrim, optimizim, risk, e të zbatimeve të tyre (projekti që në trajtë të thjeshtuar e në gjuhën e zakonshme mund të paraqitet edhe në trajten e nje programi, planifikimi veprimtarish, etj).

Përmendim që edhe pse ndryshimi ndërmjet menaxhimit dhe qeverisjes në kuptimin rigoroz del jashte qëllimit tonë, disa funksione të qeverisjes si p.sh *"Strategic direction, Management Monitoring, Stakeholder participation, Risk management, Conflict management, Audit and evaluation, etj* ", flasin që ky ndryshim është jo i fortë, ose siç thuhet ky kufi nuk është i ashpër dhe i thellë" *("The boundary between governance and management is not hard and fast").*

Me këtë rast kujtojmë që pohimi që menaxhimi është i afërt me qeverisjen ka qenë një nga principet themelore të argumentimit të hapjes së deges(opsionit) së menaxhinimit për studentët në Fakultetin Gjeologji-Minera në vitin 2000, kur thuhej që ky institucion do ti sherbejë

përgatitjes se menaxherëve, drejtuesve të projekteve,vendimarrësve të institucioneve, qeveritarëve, etj, pothuajse të shumë niveleve.
Kur shqyrton qeverisjen natyrshëm lind për diskutim edhe "problemi" i hierarkisë qeveritare dhe i vendimmarrjeve përkatëse. Sidoqoftë, mendojmë që ky në thelb ndjek të njëjtat parime si ai i herarkisë menaxheriale, dmth hierarkia qeveritare përcaktohet nga strategjia e kryesore, nënstrategjinë e nivelit te parë, të dytë, etj., megjithëse për hierarkinë menaxheriale ka në literaturë përcaktime të ndryshme, madje jo rrallë herë edhe jo të argumentuara.

Duke pasur parasysh që politika është elementi themelor i qeverisjes natyrshëm lind pyetja e lidhjes së politikës me menaxhimin. Për t'i dhënë pergjigje kësaj pyetje "që në krye të herës çfaqen ngërce që "kanë nisur" që në kohët e lashta kur p.sh Aristoteli thoshte që "njeriu është një kafshë politike, politika është art i qeverisjes", etj e që vazhdojne deri në përkufizimet e sotshme. Edhe në këtë pikë nuk ka nje qëndrim të vetëm, psh edhe në Wikipedia për politikën ka semantika, kuptime, rregulla, metoda, etj të ndryshme.

Megjithatë po ndalemi pak sa tek politika më teper në aspektin e vendimmarrjes, sepse kjo është një çështje e ndjeshme shoqërore, pavarësisht nga medyshjet që hasen në literaturë për veti, përcaktime apo funksione të tilla, si psh politika është procesi që ka të bëjë me pyetjet çfarë, kur dhe si, politika është arti i qeverisjes, politika është çështje publike, politika është kompromis dhe konsensus, politika është fuqi, fuqia të korrupton dhe fuqia absolute të korrupton absolutisht, po kështu politika është vendimarrje, agjendë, kontroll, etj.. Gjithashtu politika është alokim publik vlerash, zgjidhje konflikti, konkurencë ndërmjet individëve grupeve, shteteve sipas interesave të tyre, etj.

Gjithsesi duke pasur parasysh përkufizimet e dhëna për menaxhimin, që në fillimet e demokracisë është shkruar që politika në një kuptim është shkencë (dije e nivelit të lartë) madje

Lim Politikës =shkencë = menaxhim

Politika tenton në shkence, por asnjëherë ajo nuk e arrin atë në një kohë të caktuar.
Më tepër në trajtë të pashtjelluar dhe koncizë, formula tregon që vendimmarrja (thelbi i çdo politike) është dhe bëhet gjithnjë me shkencore dhe vetë politika është veprimtari shkencore optimale, shkurt projekt që menaxhohet.

Limiti i paraqitur më sipër dhe shembulli ilustrues për zhvillimin e kompjuterave në punimin tregojnë që kuptimi i shtetit, politikes (projektit) së tij mund e do të ndryshojë me kohën (p.sh. kemi mendimin që cilësia dhe vlera e votës individuale do të zvogëlohen relativisht me kohën e në raport me vlerën e kritereve shkencore gjithnjë e me rigoroze e të përgjithshëm).

Falë zhvillimit të teknologjisë moderne, politika (projekti) do të përgatitet, zhvillohet, luhet, vlerësohet etj. Në sferën e shkencës e të zbatimit të saj, të

strukturave e klasave abstrakte virtuale etj. baza të dhënash me përmasa shumë të mëdha (warehouse) etj. Ajo ndoshta do të jetë një politike e grupimeve shkencore që konkurrojnë me projekte "fitues" në komunitete lokale, kombëtare ose rajonale dhe që marrin përsipër zbatimin dhe zhvillimin e tyre.

E nëse është kështu, d.m.th hipoteza është "reale" dhe politika "synon e orientohet drejt projektit" ne duhet të bëjmë të gjitha përpjekjet për transformimin politik të shoqërisë, për transformimin e saj mbi bazë projekti që qeveritari, menaxheri, drejtuesi i projektit ose politikani, të ketë formim të dallueshëm në fushën e shkencës dhe të zbatimit të projektit që drejtohet (menaxhohet) prej tij.

Por klasa politike është në vijën e parë për ushtrimin politikës (vendimmarrjes, të projektit të qeverisjes), ndaj lind pyetja çfarë zhvillimi do të ketë në të ardhmen?
Duhet të përmendim që në literaturë veçanërisht sot në kohën e krizave për partitë politike në pushtet ka edhe mendime e qëndrime të tjera jo pak pesimiste, skeptike, afërsisht deri mohuese. P.sh. ka mjaft raste kur zhvillimi i partive politike përshkruhet me nota të zymta ose pesimiste.

Kësisoj partitë politike janë në krizë dhe jashtë mode, ato janë klasa që interesohen vetëm për veten e tyre. Sot është e natyrshme të shtrohet pyetja nëse ekziston një jetë politike në botë? Partitë politike janë gjithmonë e më pak të afta të kenë funksione përfaqësuese. Epoka e partive ka kaluar, megjithatë par-titë politike lozin një rol të konsiderueshëm në menaxhimin e demokracisë, roli i tyre procedural mbetet i rëndësishëm si më parë etj. Një rrugë në të cilën partitë mund të sigurojnë ekzistencën e tyre në të ardhmen është të përballojnë e të punojnë në rrethanat që ndryshojnë, të kërkojnë të forcojnë legjitimitetin në demokraci, që është inkluzive (gjithëpërfshirëse, transparente dhe e përgjegjshme).

Në vendin tonë ndonjëherë këto simptoma mund të duket aty këtu, megjithatë duhet të shtojmë që në këto vitet e fundit ka një kuptim më të drejtë të projektit e menaxhimit të tij nga politikanë, drejtues administrativ, etj, falë më tepër përvojës (karrierës politike, administrative se sa përgatitjes teorike në fushën e menaxhimit të projekteve). Edhe një fakt tjetër që bie në sy është që në këto 5-10 vitet e fundit politika në pushtet ka rritur artikulimin ndaj projekteve (megjithëse hera herës duke e zëvendësuar fjalën e thjeshtë "projekt" me program politik, projekt politik). Shtrohet pyetja, si do jetë ecuria e vendimmarrjes politike që përbën aktivitetin kryesor të partive?

Mendojmë se edhe për disa kohë për ekzistencën dhe zhvillimin e partive politike është i nevojshëm ose i shëndetshëm qëndrimi i drejtë ndaj menaxhimit, strategjisë, projektit, zbatimit e zhvillimit të gjithanshëm e të pandërprerë të tyre. Themi kështu sepse mbas një kohe andej nga fundi i këtij shekulli projektet "nga fillimi deri në fund" do të përgatitet nga kompjuterat (teknologjitë IT, ICT etj).

Në kuadrin e menaxhimit hipoteza që politika është "ekzekutim i projektit" e afron funksionin e politikës me kërkesën që politika duhet të jetë avangarde në " prodhimin e saj konkret". Jo rrallë herë (në kushtet e vendit tonë) politika i është larguar këtij funksioni, veçanërisht kur ndeshesh me pyetje të tilla si këto: çfarë ka bërë e po prodhon politika, cili është produkti i saj? Po vlera e saj, sasia, cilësia, qëndrueshmëria etj, po niveli shkencor, karakteri optimal apo risku i tij? Po niveli "teknologjik" me të cilin përgatitet ky produkt? Cila është përgatitja e back-goundit të politikës? A është politika shembullore në shoqëri që të jetë e integruar, konkurruese, bashkërenduese, motivuese etj, në realizimin e strategjive të vendit? Po niveli shkencor i politikës apo përpjekjet e saj për rritjen e nivelit ?

Shkurt, politika do të jetë një veprimtari e grupimeve të ndryshme shoqërore, civile, intelektuale, shkencore etj, që do të konkurrojnë me projekte fitues në komunitete lokale, kombëtare ose regjionale dhe që marrin përsipër zbatimin e tyre. Nga kjo pikëpamje konkurrenca politike mund të fashitet apo shuhet, përkundrejt asaj shkencore që vazhdimisht do të ndryshojë, madje sipas një funksioni rritës.

E nëse është kështu, d.m.th hipoteza që i referohemi është "reale", ne duhet të bëjmë të gjitha përpjekjet, për zhvillimin e shoqërisë mbi bazë projekti, që politikani i sotshëm të ketë formim të dallueshëm në fushën e dijeve, studimit e kërkimit shkencor dhe të zbatimit të projektit që ai drejton. Sot vështire të mendohet që vendimmarrësi, menaxheri ose politikani të punojë e aq më pak të drejtojë pa projekt.

Kohët e fundit ka një kuptim me të drejtë të projektit dhe menaxhimit të tij nga politikanë e drejtues projekti. Kjo është e nevojshme por nuk mjafton, të paktën kur nuk kemi një strategji shkencore e aq më pak një politike të tillë të aplikuar të mbështetur në këtë strategji.

Duke pasur parasysh kritikat që bëhen sot për politikën,veçanërisht sot në kohën e krizës, menaxhimi e projekti në përgjithësi mund e duhet të forcojnë ekzistencën e zhvillimin e shëndetshëm të saj në të ardhmen.

Natyrisht e ardhmja e partive politike është një çështje studimore (qe del jashtë punimit) me rendësi të spikatur sepse lidhet me shtetin dhe drejtimin e tij, e kjo i përket në mënyrë të veçantë institucioneve studimore, akademike që merren me to, vetë partive e grupeve të interesit, etj.

Një nga fuqitë dhe pushtetet "*me të fortë*" të politikës është vendimmarrja për strategjitë, ose projektet e vendet e punës. Edhe në këto aspekte teknologjia inteligjente IT, ICT, sistemet ekspert po *"ndërhyjnë"* gjithnjë e më tepër *në vendimmarrjet politike e po bëhen* jo në pak raste *konsultues e konkurrentë seriozë me t*ë, aq sa synojnë ta mënjanojnë ose ta shmangin atë. Natyrisht perspektiva e projektizimit, metodave të reja shkencore veçanërisht në zbatimet matematike, etj do të sjellë edhe ndryshime të tjera.

Sot jemi dëshmitarë të marrjes së vendimeve për pranimin e studentëve me programe kompjuterike (aktivitet i filluar

që në 1975), i zhvillimit të disiplinave të ndryshme (matematikore, menaxheriale, programuese etj.) vendimmarrëse në auditorët universitarë apo për projekte të ndryshme me shumë variante (p.sh. projekti i vb Gorisht 1975-1978) etj. Me këtë rast kujtojmë që në inaugurimin e Departamentit të Informatikës në Universitet është paraqitur një sistem modest ekspert, një program i thjeshtë, për të propaganduar politikisht disa vepra.

Pavarësisht nga niveli i përmbajtjes së theksuar të zhvillimit të vendimmarrjes mbi bazën e teknologjisë inteligjente në vendin tonë, duke pasur parasysh zhvillimet shumë të vrullshme të teknologjisë së informacionit në shumë fusha si dhe rezultatet e saj veçanërisht në dy dekadat e fundit lind pyetja: Cili do të jetë raporti i vendimmarrjes politike dhe i asaj që përftohet nga teknologjia inteligjente e informacionit (nga programet logjike, matematiko-informatike, sistemet ekspert etj) në mënyrë të veçantë për problemet komplekse për burimet njerëzore, hierarkike, strukturat e tyre, vendet e punës etj. që përmbajnë shumë kritere, nënkritere, kushte, baza të dhënash me përmasa të mëdha (warehouse) etj.

4. Probleme fazi me shumë kritere

Problemi i marrjes së vendimit mund të jetë mjaft kompleks, p.sh. kur vendimi përmban disa kritere, probleme(MCDM) ose shumë kritere fazi (FMCDM, "fuzzy multy criterion decision making").
Zgjidhjet për këto këto probleme nuk janë të lehta si p.sh. **auditimi fazi optimal me shumë kritere; performance, efektivitet, eficiencë** etj. apo vendimmarrje politike me interesa grupesh.
Po supozojmë që një Universitet planifikon ti japë një çmim një akademiku që do të ketë performancën më të lartë në tre aspekte, që janë: **mësimi, puna kërkimore shkencore, shërbimi.**

Çdo aspekt vlerësohet mbi bazën e kritereve përkatës dhe secili nga këto kritere ka shkallë të ndryshme vlerësimi, madje secili mund të përmbajë disa nënkritere. Kuptohet që çdo akademik aplikant i Universitetit mund të shikohet si një alternativë. Për këtë qëllim ngrihet një Komitet Ekspertësh, gjykimet e vlerësimit të të cilit po i supozojmë fazi. Shkurt, problemi i mësipërm është një FMCDM (fuzzy multy criteria decision making) që ka një hierarki kriteresh në të cilin përfshihen:

A. ***Mësimi***

1. Zhvillimi i orës së mësimit përfshi mësimet e reja, përditësimin e atyre të mëparshëm etj; Përcaktimi i metodave të mësimit (metoda e probleme të reja);
2. Ngarkesa mësimore totale;
3. Performanca e studentit në praktika mësimore, vende të reja pune etj;
4. Rezultati i vlerësimit të studentit.

B. ***Puna kërkimore shkencore***

5. Numri i granteve të fituar;
6. Sasia e parave të granteve;
7. Numri i publikimeve shkencore;
8. Cilësia e publikimeve (tekste , artikuj, revista);
9. Formimi i studentëve të aktivizuar në punë kërkimore.

C. ***Shërbime të ndryshme***

10. Shërbime në universitet (fakultet, departament, laborator, administratë);
11. Shërbime në shoqërinë profesionale (botues revistash, lektor i ftuar në konferenca);
12. Shërbime në Komunitet (konsultime teknike, ekspert në politika publicke, agjenci qeveritare).

Sipas kësaj hierarkie kriteresh, *Komiteti i Eksperteve* është në gjendje të bëjë një vlerësim të performancës së aplikantit d.m.th përcakton shkallen e rëndësisë së kriterit në lidhje me qëllimin, bashkësinë e termave gramatikor (i mire, shumë i mirë) të paraqitur me numra fazi trekëndor, për vendosjen e peshave për të tre aspektet dhe 13 kriteret.

Në vijim të procedurës, në një tabele vendosen termat gjuhësor të nevojshëm dhe numrat fazi trekëndor për çdo kandidat. Në fund, duke pasur parasysh shkallën e rëndësisë të kritereve dhe rezultateve, Komiteti i Eksperteve përdor Metodën FMDCM dhe tregon rezultatin më të lartë të aplikantit që është marrë nga zbatimi i saj.

Ky problem i kandidatit ka pika të përbashkëta, që po i quajmë kritere të vendit të punës (një e pushtetarit apo kandidati tjetër që synon këtë vend punë). Historikisht vendimmarrja për pozicionet e pushtetarëve ka pasur në shumicën e rasteve karakter politik, si në kohën e diktaturës, ashtu edhe pas saj, për të cilat janë luajtur shumë karta e në mënyrë të veçantë me atë të demokracisë dhe të votës së lirë popullore.

Madje kjo dukuri vazhdon edhe sot e kësaj dite e përzier me probleme korupsioni, klientelizmi, nepotizmi, klanizmi etj. e aq më tepër kur sistemi i drejtësisë nuk është në lartësinë e detyrave që ka dhe që nuk mund ti bëjë ballë në përgjithësi luftës kundër korrupsionit, blerjes me para të votës, vendit të pushtetarit, etj. Në këto rrethana në disa punime të mëparshme është ngritur problemi i vendit të punës së pushtetarit, ministrit, deputetit etj., që ai të fitohet jo vetëm më vote, por edhe mbi bazë të kritereve profesionale, rezultateve në punë e arritjeve që janë me peshë në zhvillimin shoqëror e individual.

Në fushën e zgjidhjes optimale të projekteve, vendimmarrja e mirëfillte politike nuk ka pasur përgjithësisht ndonjë kontribut dhe gjatë gjithë kësaj kohe kur ajo e ka parë të arsyeshme i është drejtuar për zgjidhje optimale të projekteve shoqërisë civile të specialisteve, institucioneve shtetërore ku ato punojnë etj. Duhet përmendur që jo pak herë politika jonë kombëtare ka shfaqur dobësi të pajustifikueshme me përgatitjen e dobët në fushën e teknologjisë së informacionit e përdorimit të saj, të strategjive e optimizimit të tyre, të projekteve me variante të energjisë, infrastrukturës, riskut, programimit etj.

Për të treguar prapambetjen relative të politikes, në po përmendim që lënda e programimit në Universitet është futur në vitet 1974-75, ndërkohë që vendosja e kompjuterëve në sallën e Kuvendit ka ndodhur vitet e fundit, fakt ky që mund ta rendisë këtë institucion ndoshta të fundit në Evropë, pa përmendur veprimtaritë e

tjera me e-projektet, e-aktivitetet në vende të ndryshme të Evropës dhe rrotull nesh .
P.sh. gjatë viteve 80 në një vend të Evropës shtrohej pyetja: a duhet lideri i parë i vendit të dinte kompjuter për vendin e punës së tij ose në një konferencë botërore një lider tjetër shkonte me robot në krah për të shpjeguar të rejat e arritura në këtë fushë, ndërkohë që politika jonë ishte shumë larg këtyre "objekteve". Po i përmendim këto për të treguar sado pak, që politika duhet të jete shumë më afër arritjeve të shkencës në përgjithësitë dhe teknologjive të reja të informacionit, që vendimmarrja e saj të jetë efektive, shkencore, etj. dhe për të përshpejtuar ritmet në mënjanimin e boshllëqeve e të metave për vendin e punës së një pushtetari, a mund dhe duhet të marrim në konsideratë edhe vendimin (rezultatin) e kompjuterit për performancën e kandidatit në fjalë, natyrisht që të paktën duhet të fillojmë të mendojmë mirë dhe të veprojmë fort për këtë problem, në mënyrë të ngjashme siç kemi bërë për listat e rezultateve të kandidatëve për në universitet.

Problemi natyrisht është shumë më i gjerë dhe i prekshëm kur mendon vendimmarrje më të komplikuara si p.sh për aktivitete të ndryshme qeveritare, shtetërore, të Kontrollit të Lartë të Shtetit, të institucioneve arsimore, shëndetësore për vendet e punës apo rikualifikim të mësuesit punonjësit të shëndetësisë dhe të administratës. Përmendim që mjaft nga këto probleme vazhdojnë të trajtohen e zgjidhen në mënyrë subjektive, politike, etj dhe jo me programe, sisteme ekspertë, metoda optimizmi, etj.

Teknologjia inteligjente, inteligjenca artificiale etj, me arritjet e parashikuara mendohet (supozohet) që nga vitet 2080, do të përgatisë (ndoshta edhe të zgjidhë) çdo projekt në botë sado i madh dhe i sofistikuar që të jetë ai. Në këto rrethana e hipoteza, menjëherë lind një pyetje me interes: në qoftë se projektet do të zgjidhen nga kjo teknologji po vendimmarrjen për zbatimin e tyre "kush do ta bëjë? " ose ndryshe "a do të mund të arrijë kjo teknologji inteligjente (artificiale) të fitojë në çdo lojë "të tanishme" vendimmarrëse politike, shtetërore, publike, etj apo çdo vendim ekspertësh ashtu siç ndodhi në fund të shekullit të kaluar kur kjo teknologji ia doli me sukses edhe në lojën e shahut me kampionin e botës Gasparov".

Më pas kur mendon që sistemet ekspert në fushën e auditimit filluan në SHBA rreth viteve '80 e mëson sado pak për sukseset jo aq të propaganduara në "informatizimin" e vendimmarrjes në përgjithësi në shumë projekte e fusha mendojmë a nuk duhet të bëjmë shumë më tepër në kuadrin e reformave p.sh në arsimin e lartë, etj. A nuk është reforma për zhvillimin e "intelektualizimin e trurit natyror e artificial" një nga reformat më të rëndësishme në fushën e investimeve të përgjithshme?

Ky është një motiv ndoshta për të treguar edhe ndonjë shembull në këtë drejtim (psh Estonia) por jo më pak shqetësues është fakti i nivelit të projektizimit në vendin tonë, në vendimmarrjet përkatëse

në institucionet qeveritare, ekzekutiv, legjislativ, në Kontrollin e shtetit, etj apo në trajtimin e reformave "plot shprese e perspektive" qe kryhen jo rralle here pa projekte e baza te dhënash, metodash te sofistikuara matematike, informatike, etj, hera herës me përgatitje mediokre të politikës, vendimmarrje jo racionale (nuk ka mundësi që i njëjti problem nga dy kampe të ndryshëm të ketë zgjidhje "të kundërta") pa aktivizim e konsultim te mirëfilltë me specialistët përkatës të Departamenteve, njësive akademike, etj.

Një herë që duke bërë fjalë për vendimmarrjen me teknologji inteligjente dikush pyeti; mesa po kuptoj për disa dekada të ardhshme politika e sotme do të jetë pothuajse jashtë vendimmarrjes, sepse çdo individ përpara se të ketë vendin e punës, dmth "të vendoset për të" **do t**ë **peshohet** në kompjuter krejt njëlloj siç bëhet për vendimmarrjet me kandidatët e radhën e tyre për të drejtat e studimit universitar, pasuniversitar, etj.

5. Teknologjia inteligjente në vendimmarrje

Aktualisht teknologjia kompjuterike IT, ICT dhe në përgjithësi teknologjia inteligjente në metodat dhe sistemet e tyre mund të ndihmojnë në marrjen e vendimit në shumë aspekte:

Së pari: sistemi i kompjuterizuar apo i inteligjencës artificiale lejon vendimmarrësit të performojnë me shpejtësi shumë të madhe një numër të madh llogaritjesh siç janë modelet e optimizimit kompleks, të cilët mund të përdoren në situata reale emergjente që kërkojnë vendime në kohë shumë të shkurtër, etj.

Së dyti: Shumë probleme të vendimmarrjes përmbajnë të dhëna të vendosura në baza të ndryshme apo mega baza (warehouse) dhe në website jashtë organizimit që konsiderojmë. Gjithashtu të dhënat mund të jenë të llojeve të ndryshme; tinguj, grafikë, etj dhe me lidhje komplekse ndërmjet tyre. Nga kjo pikepamje, teknologjia e informacionit mund të bëjë të mundur kërkimin, rezervimin dhe transmetimin e të dhënave të nevojshme me shpejtësi dhe në mënyrë ekonomike për marrjen e vendimit.

Së treti: teknologjia kompjuterike mund të ndihmojë në zvogëlimin e riskut të gabimeve njerëzore dhe të përmirësojë besueshmërinë e vendimmarrjes.

Së katërti: teknologjia inteligjente (ITT), mund të përmirësojë cilësinë e marrjes së vendimit.

Duke përdorur këtë teknikë, marrësit e vendimit mund të kuptojnë më mirë natyrën e problemit, kanë më tepër mundësi të kontrollojnë më shumë alternativa dhe të vlerësojnë ndikimet e ndryshme nga faktorë të ndryshëm të rastit, me të dhëna jo të plota e të sakta, etj.

Njëherësh, teknologjia e informacionit mund të zvogëlojë koston e vendimit, po kështu bën të mundur që anëtarët e grupit të vendimmarrjes të jenë nga vende të ndryshme, dhe në sajë të sistemeve në web, "të mblidhen" virtualisht për vendimet përkatëse, etj.

Kuptohet që shumë teknika të mbështetjes së vendimit me teknologjitë e

kompjuterizuara mund të jenë më të mira në problemet e vendimit të strukturuara se në ato gjysmë të strukturuara ose të pa strukturuara. Për problemet e vendimit gjysmë të strukturuara, teknologjia kompjuterike mund të përmirësojë cilësinë e informacionit në të cilën bazohet vendimmarrja, jo vetëm për një zgjidhje të vetme, por për një bashkësi alternativash.

6 Sistemet eksperte

Në dy dekadat e fundit ka një zhvillim shumë të vrullshëm të teknologjisë së informacionit, komunikimit, inteligjencës artificiale, etj dhe zbatimit të metodave përkatëse të vendimmarrjes.
Historikisht metodat dhe algoritmet e tyre (veçanërisht në kërkimin operacional ose menaxhimit pas luftës së dytë botërore) kanë qenë të përqendruara në optimizimin matematik, si p.sh: programimi linear, jo linear, etj. Me kalimin e kohës problemet e optimizimit u komplikuan p.sh, u rrit numri i funksioneve të qëllimit, kriteret, rrethanat, etj, së bashku me to edhe vështirësitë, etj.

Krahas këtyre lindi nevoja e vendimmarrjes në kushte kur problemet duhet të zgjidheshin në kushte stokastike, më pas madje edhe me të dhëna e informacione jo të plota, të papërcaktuara, të pasigurta, fazi, etj. Lindi kështu teoria e bashkësive dhe e logjikës fazi që këto dy dekadat e fundit ka një zhvillim të përgjithshëm dhe zbatime fillestare të ndjeshme edhe në vendimmarrjen individuale dhe me bazë grupi ne shumë fusha.

Kuptohet që vendimmarrjet që i referohen zgjidhjeve të problemeve me metoda të optimizimit deterministike, stokastike ose fazi, mbështeten në logjikën klasike (0,1) dhe fazi (segment). Shkurt ato janë metoda racionale dhe që këtej vendimmarrja merr emrin racionale, nuk bëhet për interesa njerëzish, dëshira e preferenca specifike, etj.
Aktorët kryesorë të ekipit të sistemit ekspert janë:

- *eksperti i fushës*
- *inxhinieri i njohurive*
- *programuesi*
- *menaxheri i projektit*
- *përdoruesi(ose kolauduesi)*

Eksperti i fushës është personi i aftë me njohuri dhe shprehi për zgjidhjen e problemit në një fushë specifike. Ai zotëron ekspertizën më të lartë në zonën e dhënë. Ekspertiza e tij merret nga sistemi, pra komunikon njohuritë e tij, merr pjesë në zhvillimin e sistemit ekspert, dhe angazhohet për mjaft kohë në projektin e sistemit. Ai është aktori më i rëndësishëm ekspert i sistemit ekspert.

Inxhinieri i njohurive është person i aftë që projekton, ndërton dhe teston sistemin ekspert. Ai bashkëpunon (komunikon) me ekspertin e fushës për të ditur cili është problemi i veçantë që do të zgjidhet. Inxhinieri përcakton metodat e arsyetimit që ekspertët përdorin për lidhjen e fakteve dhe rregullave dhe vendos sesi ato do të paraqiten në sistemin ekspert. Pra, ai zgjedh softwaret ose guaskat (lëvozhgat) e sistemit ekspert, grupet për programimin e tyre. Gjithashtu, ai është përgjegjës për testimin, revizionimin dhe integrimin e sistemit ekspert në “platformën” e punës.

Programuesi është personi që përgjigjet për programimin, d.m.th. për njohuritë e fushës me terma që kompjuteri i kupton. Ai duhet të ketë shprehi në fushat simbolike të AI si LIST, PROLOG, OPSS, etj dhe gjithashtu eksperienca në zbatimet e guaskave të sistemeve ekspertë. Ai duhet gjithashtu të njohë gjuhët e programimit C, FORTRAN, C++, etj.
Menaxheri i projektit është lideri i ekipit të sistemit ekspert dhe përgjegjës për vënien në punë. Ai bashkëpunon, udhëzon dhe drejton të gjithë aktorët e ekipit: ekspertin, inxhinierin e njohurive, programuesin dhe përdoruesin.

Kolauduesi (end-user) është personi që vendos në punë sistemin ekspert Ai duhet të jetë jo vetëm person i besuar në performancë, por edhe të ndihet "rehat" ne përdorimin e tij njëlloj sikur ai të ishte përdoruesi i ardhshëm i tij. Pra, projektimi e kolaudimi, i sistemit ekspert është themelor për suksesin e projektit, që këtej dhe kontributi i kolauduesit.

Një sistem ekspert ndërtohet për të realizuar një performancë në nivelin e një eksperti njerëzor në një zonë (fushë) të specializuar të ngushtë. Karakteristika më e rëndësishme e një sistemi ekspert është performanca me cilësi të lartë. Sado i shpejtë të jetë sistemi ekspert, përdoruesi nuk është i kënaqur kur rezultati është i gabuar.

Një tjetër karakteristikë e rëndësishme është shpejtësia e zgjidhjes. Sado e saktë të jetë një diagnozë, vendimmarrje, zgjidhje, ajo nuk vlen kur situata është emergjente, p.sh. i sëmuri vdes, uzina shpërthen, etj. Sistemet ekspertë zbatojnë heuristikën për të drejtuar arsyetimin, d.m.th. të reduktojnë, zvogëlojnë, fushën e kërkimit të zgjidhjes.
Edhe kapaciteti shpjegues, sipas të cilit sistemi ekspert mund të rishikojë arsyetimin dhe të shpjegojë vendimmarrjen është një tjetër arritje. Sistemi ekspert përdor arsyetimin simbolik kur zgjidh një problem. Simbolet përdoren për të paraqitur tipe të ndryshëm të njohurive, si fakte, koncepte dhe rregulla.

A mundet të gabojë sistemi ekspert?

- Natyrisht që po, pavarësisht se ne mbështetemi shumë herë në zgjidhjet e tyre, por gabime edhe mund të ndodhin, prandaj duhet të jemi vigjilentë dhe të kujdesshëm.

Konkluzion

Rritja e shkallës së projektizimit, e cilësisë së projekteve reformave, kontratave, etj, e digjitalizimit, informatizimit, matematizimit, zvogëlimit të riskut, etj të tyre, si dhe të efektivitetit të vendimmarrjes është me rëndësi për të rritur ritmet e zhvillimit dhe të investimeve që në fushën e trurit aktualisht mendojmë se janë një nevojë e dorës me të parë.

Literatura

R.E. Bellman, L.A. Zadeh. Decision making in a fuzzy environment. Management science 1970 ,USA;

J. Liu, G. Zhang, d. Ruan F. Wu Multi objective group Deciosion making . Imperial College 2007;

R. Fuller, Fuzzy reasoning and Fuzzy optimisation ,Turku Center for Computer Sciences 1998 Finland;

H. J. Zimmerman Fuzzy set theory and its application, Fourth edition Springer science 2001;

K.H. Lee First course on Fuzzy theory and applications. Springer 2005;

M. Negnewitsky . Artificial inteligence Second edition2005.Edinburgh UK;

R. Kalman What is sytem theory .OO!1K1985 Kp_LE_en.doc (internet);

G. Bojadziev, M.Bojadziev. Fuzzy logic for Business Financeand MangementSecond Edition, 2005 London;

D. Molodtsov Soft Set Theory First Results ,Computing Center of the Russian Academy of Sciences, Pergamon Computers and Mathematics with Applications 37 (1999), Russia;

Y Çelik, S Yamak. Fuzzy soft set theory applied to medical,diagnosis using fuzzy arithmetic operations, Journal of Inequalities and Applications 2013,Turkey;

J.Bencina.Fuzzy decision tree as decision making, Framework in the Public Secto. University of Ljubjana,2011. Slovenia

N. Fenton, W. Wang, Risk and confidenece anakysis for fuzzy multycriteria decision making Elsevier 2006,UK;

H. Borzecka Multy criteriia decision making using preference relations. Ope-

rations research and decisions, Nr 13 Warszhava,Poland;
B. Leskaj Mirëqeverisja paradigma e re në administrimin publik. Revista Auditimi publik 2013, Tiranë;
B. Leskaj Performanca e KLSH 2012 drejt një institucioni modern auditimi publik, Revista Auditimi publik 2013, Tiranë;
S. Osmani, B. Leskaj. Zvogëlimi i Riskut , një potencial i mundshëm i zhvillimit të vendit. Konferenca e IV-të Shkencore e KLSH-së "Auditimi Kombëtar në shërbim të Qeverisjes Kombëtare", 2014, Tiranë;
S. Osmani Algol me zbatime 1977, Tiranë;
S.Osmani Optimizimi , Vëll 1,2,3. 2008-2009, Tiranë;
S. Osmani Programe dhe projekte C++ Pjesa 2 2006, Tiranë;
S. Osmani Hyrje ne stokastike, 2012, Tiranë;
S. Osmani Fazistika (Dorëshkrim për botim) 2015, Tiranë;
S.Osmani Metodat matematike në menaxhim 2004, Tiranë;

S. Osmani Konsiderata Mbi optimizimin e burimeve dhe politikën kombëtare, 1991, Tiranë.

Nga: Prof.Dr.Skender Osmani, Fakulteti Gjeologji Miniera

Dr.Bujar Leskaj, Kontrolli i Lartë i Shtetit

VLERA E PARASË NË KËNDVËSHTIMIN E ETIKËS

Parimi i "vlerës së parasë" do të thotë shpenzimin e parave publike në një mënyrë të tillë që të arrihet një ekuilibër optimal midis parave të shpenzuara dhe vlerës së fituar, ndërsa parimi i etikës kërkon nga partnerët e biznesit të jenë në përputhje me standarde të larta etike.

Nga Msc. Nediljka ROGOSIC
Asistent e Audituesit të Përgjithshme
Zyra Shtetërore e Auditimit të Kroacisë

Hyrje

Në jetën tonë të përditshme ne ndeshemi me koncepte si: korrupsion, mitmarrje, mashtrim, konflikt interesi, padrejtësi, etj. Ato kanë një kuptim negativ dhe shkaktojnë probleme serioze në mjedisin e biznesit në shume vende, përfshirë edhe tonin. Në veçanti, ato shfaqen në sektorin publik, ku prokurimi publik është një nga zonat me risk, sepse ato bëhen subjekt i korrupsionit dhe forma të tjera të sjelljeve jo etike, kështu që lufta kundër korrupsionit është një sfidë afatgjatë e shumë shteteve.

Bizneset dhe individët, të cilët veprojnë në sektorin publik dhe kanë burime të rëndësime informacioni, kanë shumë pushtet. Prandaj, është shumë e vështirë që pa një infrastrukturë të fortë etike dhe standardeve të larta etike, të përqendrohet ky pushtet vetëm në aktivitetet që mundësojnë krijimin dhe rritjen e të mirave të përbashkët, si dhe arritjen e interesit publik.

Sektori publik ka përgjegjësinë e menaxhimit të fondeve publike dhe pritet ta bëjë këtë me mençuri dhe me përgjegjësi, në një mënyrë ekonomike, praktike dhe efektive. Gjithashtu për të arritur qëllimet e vëna duhen respektuar parimet themelore etike. Qeveritë e shumë vendeve të zhvilluara janë po marrin masa të ndryshme për të vendosur rregulla të qarta dhe një infrastrukturë të fortë etike që promovon dhe inkurajon zyrtarët, krerët e institucioneve dhe punonjësit e sektorit publik të respektojnë standarde të larta etike në punën e tyre të përditshme. Zbatimi i rregullave dhe pajtueshmëria e aktivitetit është veçanërisht e rëndësishme në procesin e prokurimit publik, pasi operatorët e biznesit që operojnë në sektorit publik përfitojnë shuma të konsiderueshme parash nga buxheti për prokurimin e mallrave, punimeve dhe shërbimeve.

Rregulla të qarta duhet të sigurojnë zbatimin e procedurave të prokurimit publik në mënyrë të drejtë, transparente dhe llogaridhënëse dhe të bëjnë të mundur arritjen e cilësisë më të mirë për paratë e taksapaguesve. Megjithatë, si praktika në botë, ashtu dhe praktika në vendin tonë

ka dëshmuar se kjo nuk është e mjaftueshme. Ajo që ne duhet të shohim janë mekanizma dhe mënyra të tjera për të zbatuar këto rregulla dhe procedura.
Nga këndvështrimi i mësipërm, qëllimi i këtij artikulli është që theksojë rëndësinë e ndryshimit të sjelljes, duke inkurajuar punonjësit të zbatojnë rregullat dhe procedurat e vendosura, ashtu si edhe standardet etike në vendin e tyre të punës, të cilat do na sigurojnë që në procesin e prokurimeve publike do të blihen të mirat, punët dhe shërbimet e duhura, pra do të përfitohet cilësia e më e mirë për paranë e shpenzuar.

Çfarë do të thotë termi "vlera e parasë"?

Siç është përcaktuar nga Universiti i Cambridge[1] "*vlera e parasë*" është një term i cili përdoret për të vlerësuar nëse një organizatë ka marrë apo jo maksimumin e përfitimit nga të mirat dhe shërbimet në të dyja proceset, atë të ofrimit dhe të blerjes.

Ne mund të themi se koncepti i "vlerës së parasë", paraqet një parim me të cilin mund të vlerësohet nëse një biznes, i cili konsiston në shkëmbim të mallrave dhe / ose shërbimeve - i bënë pjesëmarrësit të ndjehen të kënaqur sepse ka bërë një punë të mirë. Një faktor thelbësor në këtë transaksion, është marrëdhënia e vlerave. Për deri sa mallrat dhe shërbimet kanë një vlerë dhe deri sa paraja paraqet një njësi matje të vlerës, pritet që vlera e marrë në para do të jetë e barabartë me vlerën e sendit të shitur, me punën e kryer, shërbimit të dhënë dhe anasjelltas.
Në botën e biznesit, arritja e "vlerës së parasë", është shprehur shpesh nga tre E-të: Ekonomiciteti, Efiçenca, Efektiviteti, ku:

- Ekonomiciteti gjykohet duke ju përgjigjur pyetjes nëse burimet janë përdorur në mënyrë të tillë që të minimizojë kostot (shuma e parave të shpenzuara), të kursejnë kohë dhe zvogëlojnë përpjekjet për të arritur qëllimin, pra të shpenzosh më pak.
- Eficenca vlerësohet duke iu përgjigjur pyetjes nëse e njëjta gjë ose i njëjti shërbim mund të ishte blerë ose përfituar për më pak para, kohë dhe përpjekje, pra të shpenzosh mirë, ndërsa
- Efektiviteti vlerësohet duke iu përgjigjur pyetjes nëse një mall dhe / ose shërbim do të mund të ishte marrë në sasi dhe cilësi më të madhe për të njëjtën sasi parash, kohe dhe mundimi pra të shpenzosh me mençuri.

"Vlera e parasë", si një masë është e rëndësishme për të dy, blerësin dhe shitësin, të cilët duhet të jenë të bindur se në marrëdhënien e tyre reciproke transaksionet janë me vlerë "proporcionale", d.m.th blerësi duhet të bindë veten se vlera e produktit të blerë dhe/ose shërbimit të marrë është proporcionale me çmimin e paguar, ndërsa shitësi duhet të bindë veten se për artikujt e shitur dhe/ose shërbimet e kryera ai ka arritur një çmim të përshtatshëm dhe ka arritur të marrë vlerën ekuivalente në para cash.
Edhe pse "Vlera e parasë" është e lidhur në mënyrë tipike me çmimin e mallrave, punës dhe shërbimeve që do të pro-

[1] *https://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/vfm/guide.html, Një guidë e shkurtuar për vlerën e parasë (15.1.2014)*

kurohen dhe për prokurim është e nevojshme të analizohen dhe vlerësohen edhe faktorë të tjerë, të tillë si:

- Kontributi për arritjen e objektivave;
- Përshtatshmëria në lidhje me cilësinë;
- Koha e lëvrimit;
- Furnizime dhe aksesorë të tjerë të lidhur me mirëmbajtjen;
- Shërbime mbështetëse;
- Shpenzime të ndërlidhura;
- Asgjësimin;
- Standardet mjedisore;
- Shëndeti dhe siguria e të punësuarve dhe qytetarëve;
- Ekspozimi ndaj rreziqeve;
- Çështjet teknike dhe financiare.

Këta faktorë tregojnë se para fillimit të procedurave të prokurimit është i nevojshëm të kryhen përgatitje dhe analiza të detajuara dhe ti përgjigjeni pyetjeve të mëposhtme: Është blerja vërtetë e nevojshme? Do të sigurojë prokurimi që shpenzimi i parave publike të bëhet në mënyrë ekonomike, eficiente dhe efektive, dhe a do të shkaktojë prokurimi i planifikuar ndonjë dëm ndaj ndokujt në çdo lloj mënyrë?

Si lidhet "Vlera e parasë" me etikën?

Konsiderata në lidhje me kuptimin dhe rrethanat në të cilat parimi i "vlerës së parasë" është përdorur, na çon në përfundimin se ky parim është i lidhur ngushtë me parimin e etikës. Parimi i "vlerës së parasë" do të thotë shpenzimin e parave publike në një mënyrë të tillë që të arrihet një ekuilibër optimal midis parave të shpenzuara dhe vlerës së fituar, ndërsa parimi i etikës kërkon nga partnerët e biznesit të jenë në përputhje me standarde të larta etike. Kjo nënkupton një marrëdhënie të drejtë ndërmjet partnerëve të biznesit që në proceset e tyre vendimmarrëse duhet të udhëhiqet nga këto parime. Në këtë lloj të marrëdhëniesh, biznesi zakonisht ka një nivel të konfrontimit të pushtetit midis individëve dhe grupeve që përfaqësojnë palët "kundërshtare", d.m.th partnerët e biznesit. Është shumë e rëndësishme se çfarë lloj marrëdhënie pushteti ka në këto takime, pasi pushteti nuk duhet të jetë një shprehje e vullnetit të individëve për të fituar pushtet mbi të tjerët dhe as e shtrëngimit. Këto takime duhet të sigurojë një marrëdhënie të drejtë, ku secila palë merr atë që i takon.

Teologu gjermano-amerikan dhe filozofi Paul Tillich, në librin e tij "Dashuria, Pushteti dhe Drejtësia" flet për format e ndryshme të takimeve dhe argumenton se, në të gjitha format e takimeve duhet të arrihet një unitet i dashurisë, pushtetit dhe drejtësisë. Sipas autorit të sipërcituar, dashuria, pushteti dhe drejtësia janë elemente thelbësore të bazës së etikës dhe përbëjnë elementet strukturore të qenies të çdo njeriu. Në çdo takim njerëzor, ka një fuqi aktive si fuqia e rrezatimit personal, në të cilën, në një farë mënyrë, ekziston një betejë nën ndërgjegjeshmërie ose ndërgjegjshmërie midis dy pushteteve. Në këtë betejë janë marrë vazhdimisht vendime rreth pushtetit relativ, i cili bëhet i vërtetë tek të gjithë ata që janë të përfshirë në betejë. Drejtësia krijuese nuk i mohon këto takime dhe as konfliktet që janë në mënyrë implicide të pranishëm në to, pasi ky është çmimi që duhet paguar për krijimtarinë e jetës.

Në jetën e një individi këto beteja fillojnë që në momentin e konceptimit dhe të

vazhdojë deri në frymëmarrjen e tij / saj të fundit. Ato përshkojnë të gjitha marrëdhëniet me gjithçka dhe me të gjithë ato që ai / ajo ndeshet. Drejtësia është një formë në të cilën këto beteja çojnë në përfundime të paqëndrueshme në lidhje me fuqinë e ekzistencës, në secilën prej qenieve të përfshira në betejë. Përshtypja e krijuar nga ky imazh, e vërteta, e cila është e vështirë për tu mohuar, është se drejtësia në takimet personale varet plotësisht nga marrëdhëniet e pushtetit mes dy personave.

Gjithsesi, ky është një perceptim i gabuar pasi çdo njeri ka nevojë për drejtësi. Edhe në rastin kur në biznes pjesa më e fortë merr vendime, të cilat legjitimojnë nevojat e tyre dhe injorojnë nevojat e pjesës më të dobët, këto vendime nuk janë të drejta.

Nuk do të ishte e padrejtë që në betejën midis dy pushteteve njëra nga palët e përfshira të fillojë të tregojë pushtet ekzistence superiore. Manifestimi i këtij fakti nuk është i padrejtë por kreativ. Gjithsesi, padrejtësia ndodhur kur në këtë betejë pala superiore (më e fortë) të përdor pushtetit e tij/saj për të ulur ose shkatërruar palën me pushtet inferior (dobët). *Kjo mund të ndodh në të gjitha format e takimeve personale.* ***Më të zakonshmet janë ato ku takimi personal bëhet brenda strukturave institucionale dhe ku ruajtja dhe rritja e institucionit shërben si një pretekst për detyrime të padrejta.***

Konsideratat e mësipërme tregojnë nevojën e ndërtimit të një kulturë biznesi, në të cilin fuqia e individëve ose grupeve në marrëdhëniet e biznesit shërben si forcë shtytëse për krijimin e një të mire më të madhe të përbashkët të përgjithshëm. Në këtë proces interesat e individëve nuk duhet të kenë prioritet mbi interesa e përbashkëta. Vetëm në këtë mënyrë është e mundur që çdo pjesëmarrës në procesin e biznesit do të marrë vlerën që i takon në përpjesëtim me vlerën që ka investuar.

Pse është e rëndësishme etika kur flasim për "vlerën e parasë"?

Në raportin e Komisioni Evropian për Këshillin dhe Parlamentin Evropian në lidhje me luftën kundër korrupsionit[2], u theksua se korrupsioni paraqet një problem të rëndësishëm në shumë vende të botës, si dhe në shtetet anëtare të BE, duke shkaktuar dëme të mëdha për ekonominë dhe shoqërinë si një e tërë. Ai është thellësisht i rrënjosur dhe kërcënon zhvillimin ekonomik të vendeve, minon demokracinë dhe dëmton drejtësinë sociale dhe sundimin e ligjit. Natyra dhe shkalla e korrupsionit ndryshon në vende të ndryshme, por ajo ekziston në të gjitha shtetet anëtare. Ai ndikon në qeverisjen e mirë, stabilitetin e financave publike dhe konkurrencën e tregut. Në raste ekstreme ai minon besimin e qytetarëve në institucionet dhe proceset demokratike.

Për më tepër, Komisioni pohon që shtetet anëtare të BE-së kanë krijuar shumicën e instrumenteve dhe institucioneve të ne-

[2] http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014hr.pdf, page 2 (24.4.2014)

** Në këtë raport jepet një përkufizim për koorupsionin "si abuzim me pushtetin për përfitime personale".*

vojshme ligjore për të parandaluar dhe luftuar korrupsionin, por thekson gjithashtu se rezultatet e zbatimit të tyre nuk janë të kënaqshme. Rregullat për të luftuar korrupsionin nuk zbatohen gjithmonë, problemet e vazhdueshme nuk janë zgjidhur në mënyrë efikase dhe institucionet përkatëse nuk kanë gjithmonë kapacitete të mjaftueshme për të zbatuar rregullat. Synimet e shprehura janë ende larg rezultateve konkrete, dhe shpesh duket se ekziston një mungesë e vullnetit të vërtetë politik për të çrrënjosur korrupsionin.

Pyetja qendrore në raportin e lartpërmendur ka të bëjë me prokurimin publik. Edhe pse prokurimi publik mbulohet me rregullore të Bashkimit Evropian dhe ligje të çdo vendi ai sërish është subjekt i riskut të korrupsionit[3].

Pasojat e korrupsionit në prokurimin publik janë më të dukshme në një sondazh të kryer në vitin 2008 që tregoi se kostot shtesë, si rezultat i praktikave korruptive në prokurimin publik, mund të jenë midis 20.0% dhe 25.0%, dhe në disa raste deri në 50.0% e kostos totale të kontratës[4]. Këto të dhëna dëshmojnë se kosto shtesë dhe të pajustifikueshme risin çmimet e mallrave, punimeve dhe shërbimeve dhe se procedurat e prokurimit publik nuk pasqyrojnë parimin e "vlerës së parasë" dhe as respektojnë parimet etike.

Për më tepër, raporti i Komisionit Evropian, në pjesën që ka të bëjë me vlerësimin e vendeve të veçanta, vuri në dukje se zona e prokurimit publik është më e ndjeshme ndaj korrupsionit, çka evidentohet edhe në një seri e rastesh të korrupsionit në postet e larta, duke përfshirë një ose më shumë vende[5].

Meqë korrupsioni është rezultat i sjelljes jo etike, është e arsyeshme të pyesim nëse rregulloret e miratuara janë të mjaftueshme apo nëse, përveç tyre, është e nevojshme të identifikohen dhe të zbatohen masa që do të reduktojnë në minimum korrupsionin dhe çdo formë të sjelljes jo etike. Jo vetëm pasojat, por edhe shkaqet duhet të gjenden dhe të trajtohen.

Një nga masat thelbësore është zbatimi i parimit të "vlerës së parasë" dhe veprimi në përputhje me standardet e larta etike. Për këtë, zyrtarët dhe drejtuesit e organizatave publike duhet të udhëheqin me shembullin e tyre.

Përveç parimeve të përbashkëta të cilat janë të përcaktuara nga kodi i etikës profesionale për sektorin publik, ne vlerësuam tri parimet e mëposhtme si thelbësore për përmirësimin e etikës në procesin e prokurimit publik:

- "Vlera e parasë" është parimi me të cilin ne mund të vlerësojë nëse një ngjarje biznesi e cila ka të bëjë me shkëmbimin e mallrave dhe/ose shërbimeve dhe tu mundësojë pjesëmarrësve që të ndjehen të kënaqur që kanë ofruar një punë të mirë. Ky është

[3] *http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_hr.pdf, page 4 (24.4.2014)*
[4] *E njëjtë, faqe 21*

- një faktor i rëndësishëm i raportit të vlerës:

Vlera e të mirave dhe shërbimeve

Shuma e parave

- Parimi i pushtetit është vendosmëria dhe motivimi i individëve (menaxherëve dhe profesionistëve), për të marrë vendime që sigurojnë të mirën më të madhe për institucionin dhe të mirën e përbashkët.
- Parimi i drejtësisë është e drejta e çdo pale për të marrë atë që i takon atij / saj.

Praktika në disa vende të zhvilluara tregon se sa lart mund të arrihet duke krijuar një kulturë të sjelljes në jetën personale që do të përfshijë zbatimin e standardeve të larta etike në jetën profesionale dhe jo duke i perceptuar ato si një rast përjashtimor.

Menaxhimi i procesit të prokurimit dhe auditimit

Prokurimi është një nga proceset më të ndërlikuara në punën e institucioneve publike dhe përbëhet nga disa faza në varësi të rregullave të vendeve, organizimin e institucionit dhe llojit të prokurimit. Sipas Strategjisë së zhvillimit të prokurimit publik elektronik në Kroaci ndërmjet 2013 dhe 2016, procesi i prokurimit publik përfshin këto faza:

- Planifikimin;
- Ftesën për ofertë;
- Aksesin në dokumentet e tenderit;
- pranimi i ofertuesve / kërkesave
- Shqyrtimin dhe vlerësimin e ofertuesve / kërkesave;
- Zgjedhjen e ofertave;
- Renditjen,
- Faturat dhe pagesat[6].

Përveç kësaj, procesi duhet të përfshijë vlerësimin e riskut dhe kërkimin e vlerësimin për opsione të tjera.
Duke pasur parasysh kompleksitetin dhe kohëzgjatjen e procesit të prokurimit, është shumë e rëndësishme që institucionet të vendosin procedura dhe rregulla të sjelljes të qarta dhe gjatë procesit të prokurimit të identifikojë veprimet që duhen kryer në këtë proces. Është gjithashtu e nevojshme të vendosen afate, të përcaktohen njerëzit përgjegjës, metodat e monitorimit të aktiviteteve të planifikuara, mënyrën e raportimit dhe mbikëqyrjen e procesit të prokurimit. Një ndarje e qartë e përgjegjësive, raportimi dhe monitorimi ofron parakushtet për menaxhimin e suksesshëm dhe efektiv të procesit të prokurimit publik.

Nëse ne vështrojmë procesin e prokurimit dhe aktivitetet që duhet të kryhen brenda çdo procesi, është e nevojshme të pyesim se si punonjësit janë të detyruar të veprojnë në përputhje me pari-

[6] http://cadial.hidra.hr/searchdoc.php?query=&lang=hr&bid=ytXYEsHlRgCR0bbqibJIë%3D%3D,
Vendimi mbi adaptimin e Strategjisë së zhvillimit të prokurimeve publike elektorike në Kroaci 2013-2016 (Gazeta Zyrtare 054/2013) (Janar 22, 2014)

min e "vlerës së parasë" dhe standardet e larta etike në kuadër të ofrimit të procesit të menaxhimit.

Përveç udhëzimeve për zbatimin e procedurave të prokurimit publik, disa shtete kanë hrtuar udhëzime mbi etikën dhe zbatimin e etikës në procedurat e prokurimit publik, për të ndihmuar punonjësit të kuptojnë më mirë obligimet e tyre, kur kryejnë aktiviteteve që lidhen me prokurimin publik. Si një shembull i praktikës së mirë, mund të përdoren udhëzimet e hartuara në Australi për sektorin publik (Udhëzime mbi Eetikën dhe ndershmërinë në prokurimin publik - FMG 14). Udhëzimet përmbajnë shpjegime dhe rregullat që lidhen me zbatimin e rregulloreve dhe politikave që udhëheqin prokurimin publik, politikat qeveritare, menaxhimin e mirë të procesit të prokurimit, planin e zbatimit të parimeve etike në procedurën e prokurimit publik, angazhimin e ekspertëve në zbatimin e parimeve etike dhe menaxhimin e problemeve. Në kuadër të etikës dhe aplikimin e etikës në prokurimin publik, u theksua se "vlera e parasë" është parimi themelor ose kërkesa themelore e prokurimit publik, i cili përfshin sjelljen etike dhe përdorimin etik të burimeve. Aplikimi i standardeve më të larta etike siguron arritjen e rezultateve më të mira të prokurimit. Vlera e parasë kërkon shumë më tepër se sa të arrihet çmimi më i mirë - etika është shumë e rëndësishme kur konsideron vlerën e parasë. Për më tepër, u theksua se prokurimi publik nuk duhet të bëhet kryesisht në bazë të parimeve etike, sepse një qasje e tillë do të kufizonte zbatimin e parimit të vlerës së parasë. Në vend të saj, parimet e duhura etike duhet të aplikohen në çdo fazë të procesit të prokurimit. Këto udhëzime gjithashtu përmbajnë shembuj të dilemave etike dhe mënyra se si dilemat mund të zgjidhet.

Më poshtë janë dy grafikë që tregojnë në mënyrë të qartë procesin e prokurimit publik dhe faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm që mund të çojnë në sjellje jo etike në procesin e prokurimit publik, p.sh. paraqitja e korrupsionit dhe formave të tjera të sjelljes jo etike.

Në pjesën e parë të grafikut (Figura 1) tregohen fazat e procesit të prokurimit, ndërsa në pjesën e dytë janë të shënuar pjesëmarrësit dhe përgjegjësitë në secilën fazë të procesit të prokurimit. Pjesa e tretë specifikon dokumentet për të cilat individët e listuar janë përgjegjës ose kush mori pjesë në hartimin e tyre. Këto komponentë përbëjnë strukturën e brendshme të procesit të prokurimit publik. Rreziku i korrupsionit dhe formave të tjera të sjelljes joetike njihen qartësisht në secilën prej këtyre fazave. Ndikimi negativ rezulton nga ndikimi i drejtuesve përmes autoritetit të pushtetit dhe ndikimit të ekspertëve përmes pushtetit të njohurive, si dhe aktorë të tjerë, në krijimin e planit të blerjes dhe/ose ndonjë dokument tjetër relevant që ndodh në çdo fazë të procesit të prokurimit.
Për shkak të ndikimit negativ, plani i prokurimit shpesh nuk përmban nevojat aktuale, prokurohen mallrat dhe shërbimet që nuk janë të rëndësishme dhe që nuk korrespondojnë me nevojat aktuale. Në lidhje me cilësinë e tyre, çmimet që janë kontraktuar janë më të larta se

çmimi i tregut, kontrata në mënyrë indirekte krijon një nevojë për prokurimin në vitet në vazhdim, mallrat dhe shërbimet janë marrë përsipër me një cilësi e cila nuk korrespondon me cilësinë e rënë dakord apo cilësia e tyre nuk mund të verifikohet etj.
Përveç ndikimit të brendshëm negativ në procesin e prokurimit publik, ekziston mundësia e ndikimit të jashtëm mbi udhëheqësit e institucioneve, shefat e departamenteve dhe të pjesëmarrësve të tjerë në procedurat e prokurimit publik. Ky ndikim vjen nga partitë politike (si ndikimi politik dhe ndikimi i partive politike), ndërmarrjet dhe personat e tjerë fizikë dhe juridikë (furnizuesit). Ato shkaktojnë shfaqjen e korrupsionit, mashtrimit, konfliktit të interesit, pastrimit të parave dhe formave të tjera të sjelljes jo etike nëpërmjet influencës politike, të biznesit, familjare, të miqësisë apo mekanizmave të tjerë të influencës. Është e njohur se furnizuesit reciprokisht kanë rënë dakord për të ngritur sisteme p.sh. për të siguruar një biznes për furnitorë të tjerë, duke bërë të mundur që të pranohen çmime më të larta se ato reale.

Si rezultat i veprimeve jo etike faktorët e cituar të brendshëm dhe të jashtëm çojnë në shpenzime më të mëdha me 20.0% në 25.0%, madje edhe deri në 50.0%. Duke marrë parasysh të gjithë faktorët e përmendur më lart, në anën e djathtë (figura 1) është vendosur një pasqyrë që paraqet një masë specifike. Ajo duhet të reflektojë të gjitha procedurat e prokurimit publik, si korrekte dhe etike. Megjithatë, ne e dimë se shpesh ky nuk është rasti. Ne e dimë se është e nevojshme të ndërmerren më shumë aktivitete dhe të bëhen më shumë përpjekje në mënyrë që kjo të bëhet e mundur. Shprehja "lufta kundër korrupsionit në sistemin e prokurimit publik" është gjerësisht e njohur në publik.

Çfarë duhet bërë në mënyrë që rezultatet "antikorrupsion" të jenë në nivelin më të lartë të mundshëm dhe për të reduktuar sjelljet jo etike në nivelin më të ulët të mundshëm?

Në pjesën e parë të grafikut (Figura 2), sugjerohet një infrastrukturë e qartë etike në kuadër të secilës organizatë, si dhe rregullat e sjelljes dhe procedurave për secilën fazë të procesit të prokurimit publik, i cili do të përfshijë, përveç kornizës legjislative, detyrimin e prokurimit të mallrave dhe shërbimeve sipas parimit të vlerës së parasë, parimit të drejtësisë dhe pushtetit si një element i etikës, parimit të integritetit, rregullave të sjelljes etike dhe trajtimin dhe detyrimin e pajtueshmërisë me vlerat organizative. Përveç kësaj, është e nevojshme të përcaktohen procedurat për raportimin e dyshimeve për korrupsion, mashtrim, pastrim parash, konfliktit të interesit dhe të formave të tjera të sjelljes jo etike, si dhe format e trajnimit të punonjësve me ato rregulla të sjelljes dhe të drejtimit. Është gjithashtu e rëndësishme të përcaktohet mënyra për të mbrojtur njerëzit që raportojnë dyshimet e formave të mesipërme të sjelljes jo etike, si dhe të përcaktohen sanksionet e duhura kur është zbuluar çdo formë e sjelljes jo etike.
Citimet e mësipërme i referohen aktiviteteve dhe masave që duhet të ngrihen në çdo organizatë në mënyrë që të krijo-

hen kushte për performancë eficiente, të ndershme dhe të duhur në shërbimin publik.

Auditimet e brendshme dhe të jashtme duhet të luajnë një rol shumë të rëndësishëm në krijimin e këtyre kushteve. Sipas kompetencave të tyre, ata duhet të kontrollojnë efektet e rregullave dhe procedurave të përcaktuara, përkatësisht të shohin nëse parregullsitë janë reduktuar dhe nëse është arritur objektivi "prokurim publik pa korrupsion" dhe shpenzime optimale pa kostot e shkaktuara nga korrupsioni dhe forma të tjera të sjelljes jo etike. Duke bërë kështu, duhet të shqyrtohet nëse në procesin e prokurimit parimi i "vlerës së parasë" dhe parimi i drejtësisë janë aplikuar, e cila lejon që blerësi të blejë mallrat, punët dhe shërbimet në vlerën e tyre të duhur dhe të paguajë një çmim që është proporcional me vlerën e mallrave dhe shërbimeve të prokuruara.
Kur audituesit e brendshëm dhe të jashtëm kryejnë auditime të lidhura me çështje etike, ata duhet të përdorin të njëjtën metodologji dhe mënyrë veprimi si në çdo lloj tjetër të auditimit, pra në përputhje me standardet dhe manualet për audituesit e brendshëm.

Figura 1. Procesi i prokurimit public me ndikimet e brëndshme dhe të jashtme

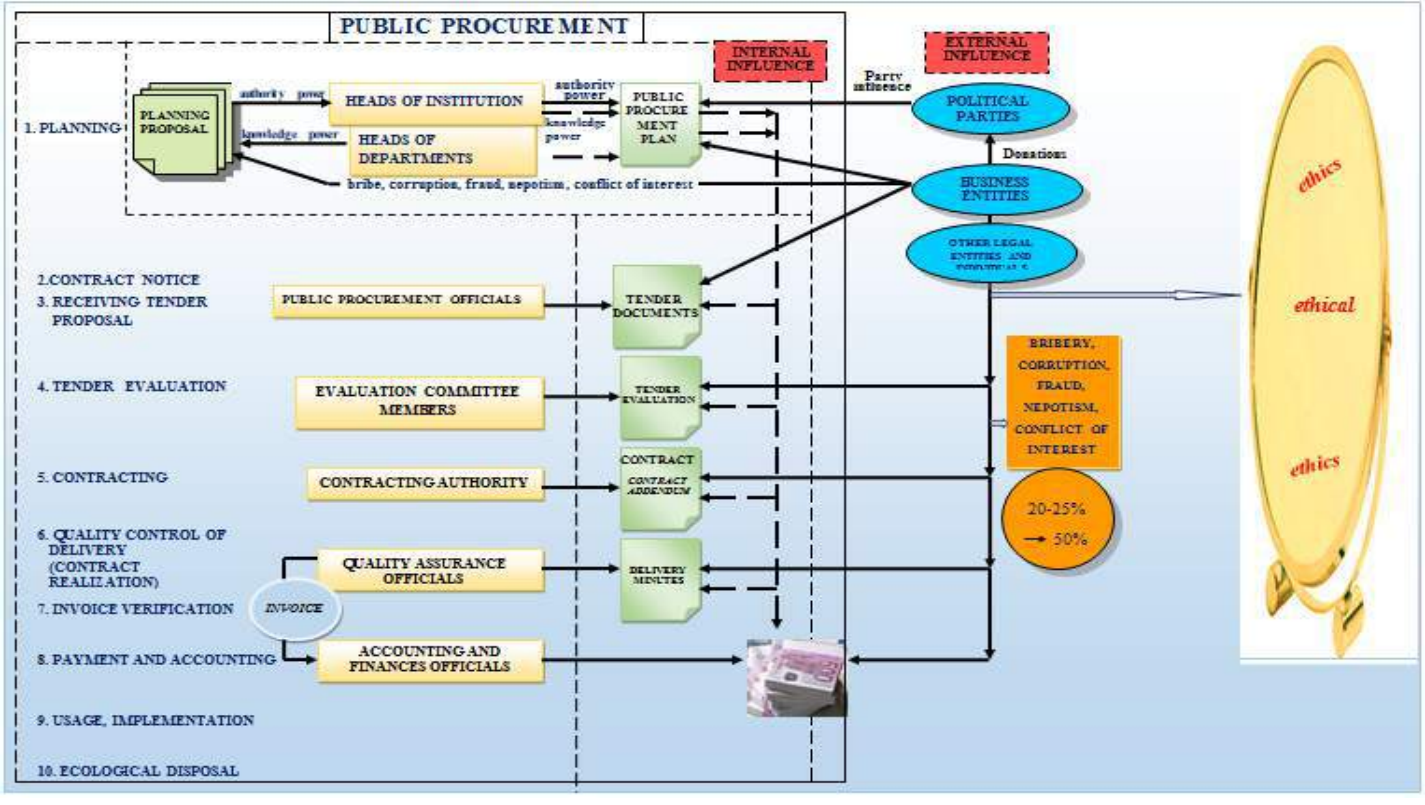
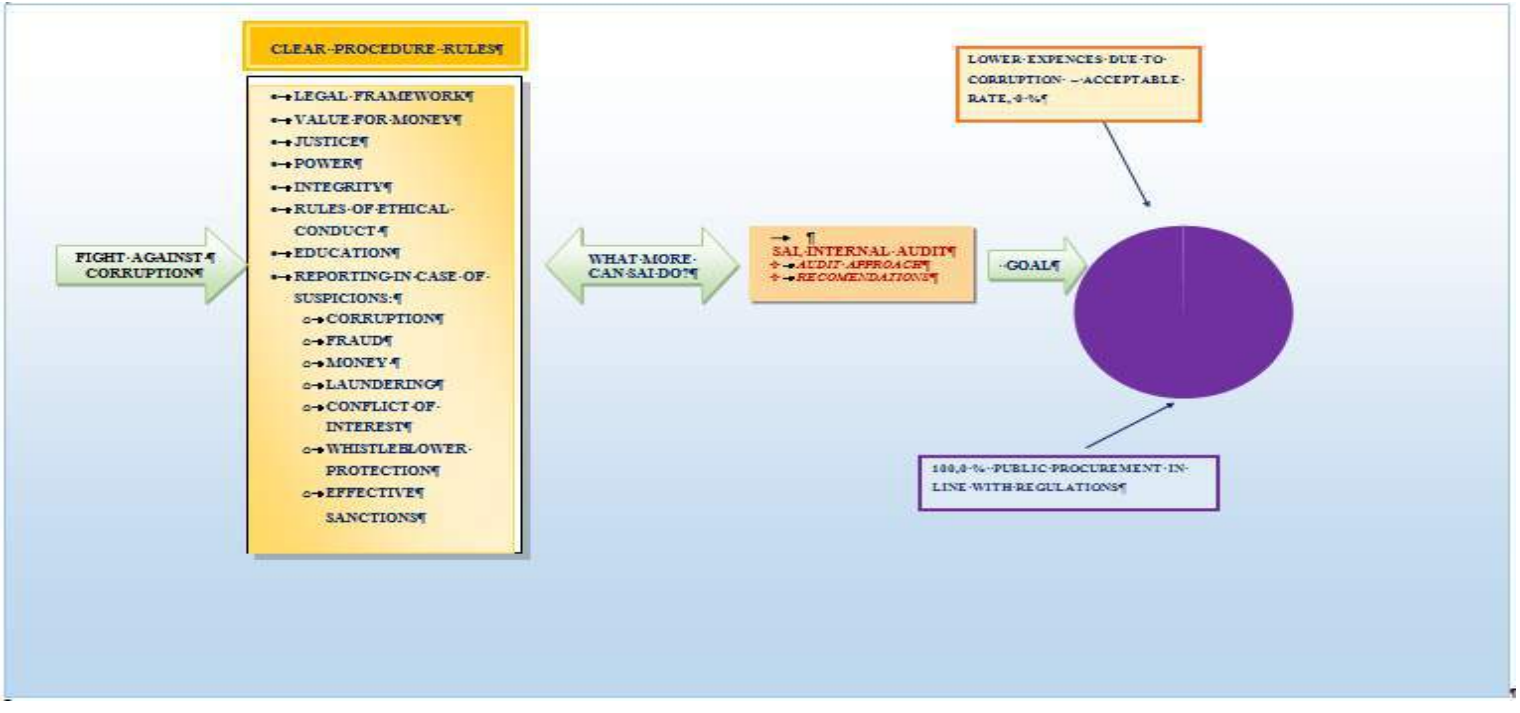


Figura 2. Infrastruktura Etike dhe përqasja e auditit



Konkluzionet

Korrupsioni, ryshfeti, mashtrim, konflikti i interesit, padrejtësi dhe forma të tjera të sjelljes jo etike tregojnë probleme serioze në mjedisin e biznesit në shumë vende, duke përfshirë edhe vendin tonë. Në veçanti, ato shfaqen në sektorin publik, ku prokurimi publik është njohur si një zonë me risk të veçantë për shkak se ajo është subjekt i korrupsionit dhe formave të tjera të sjelljes jo etike. Kështu që lufta kundër korrupsionit është një sfidë më vete për shumë vende.

Sektori publik menaxhon fondet publike dhe pritet ta bëjë këtë me mençuri dhe me përgjegjësi, në bazë të parimit të "vlerës së parasë", në mënyrë që të arrihen qëllimet e vendosura, ndërkohë kohë duke respektuar parimin e etikës.

Parimi i "vlerës së parasë" nënkupton që shpenzimet e parave publike bëhen për të arritur një ekuilibër optimal midis parave të shpenzuara dhe vlerës së fituar, ndërsa parimi i etikës do të thotë se partnerët e biznesit duhet të sillen në përputhje me standarde të larta etike. Kjo nënkupton një marrëdhënie të drejtë mes të partnerëve të biznesit që duhet të udhëhiqet nga këto parime në vendimmarrjen e tyre.

Në këtë lloj marrëdhënie biznesi ndodh një përballje e pushtetit midis individëve apo grupeve që përfaqësojnë palët "e kundërta", p.sh partnerët e biznesit. Është shumë e rëndësishme se çfarë lloj marrëdhënie pushteti ka në këto takime, pasi pushteti nuk duhet të jetë një shprehje e vullnetit të individëve për të fituar pushtet mbi të tjerët dhe as formë e shtrëngimit. Këto takime duhet të sigurojnë një marrëdhënie të drejtë, ku secila palë merr atë që i takon.

Megjithatë, praktika tregon se kjo marrëdhënie është shpesh e padrejtë dhe se forma të ndryshme të sjelljes jo etike mund të shkaktojë dëm të madh për ekonominë dhe shoqërinë si një e tërë. Kjo tregon se është e nevojshme të identifikohen dhe të zbatohen masat që do të reduktojnë në minimum shfaqjet e sjelljes jo etike. Një nga masat e rëndësishme mund të jetë hartimi i udhëzuesve për zbatimin e parimeve etike në procedurat e prokurimit publik, pasi këto procedura janë komplekse dhe subjekt i sjelljes së keqe. Politikat dhe procedurat e dokumentuara, p.sh. udhëzimet për zbatimin e parimeve etike nuk sigurojnë që punonjësit dhe personeli tjetër që është i përfshirë në procedurat e prokurimit publik do ti kuptojnë dhe t'i zbatojnë automatikisht.

Angazhimi për të vepruar në përputhje me parimet etike arrihet duke promovuar në mënyrë aktive përdorimin e tyre për kryerjen e detyrave të përditshme. Zhvillimi i udhëzuesve të qartë dhe edukimi përmes prezantimeve, seminareve dhe workshop-eve mund, gjithashtu, të ndihmojë për të arritur këtë qëllim. Në këtë proces audituesit e brendshëm dhe të jashtëm, me anë të rekomandimeve të tyre, mund të kontribuojnë ndjeshëm në reduktimin e parregullsive në prokurimin publik dhe promovimin e etikës në sektorin publik.

Literatura:

1. Paul Tillich, Love, Power and Justice, Oxford University Press, London, 1960.

2.https://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/vfm/guide.html, A Brief Guide to Value for Money

3.http://www.csu.edu.au/division/facilitiesm/services/definitions, Definitions of terms frequently used within the Division of Facilities Management

4. http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_hr.pdf

5.http://cadial.hidra.hr/searchdoc.php?query=&lang=hr&bid=ytXYEsHlRgCR0bbqibJIëë%3D%3D

6. Një strategji zhvillimi për prokurimin publik elektronik në Kroaci 2013-2016r (Gazeta zyrtare 054/2013)

Përktheu: Ina SOKOLI
Audituese, Drejtoria e Auditimit të Brendshëm

Nga Msc. Nediljka ROGOSIC
Asistent e Audituesit të Përgjithshme
Zyra Shtetërore e Auditimit të Kroacisë

ANALIZA DHE MENAXHIMI I RISKUT NË SEKTORIN PUBLIK DHE NË AUDITIMIN PUBLIK

Tiparet kryesore që e shoqërojnë menaxhimin e riskut janë përpjekjet për minimizimin e tij dhe promovimi i rregullshmërisë së operacioneve e menaxhimit financiar të cilat i shërbejnë qëllimit final.

Nga: László DOMOKOS,
President i Zyrës Shtetërore të Auditimit

Melinda NYÉKI, Katalin JAKOVÁC,

Erzsébet NÉMETH, Csaba HATVANI

Përmbledhje

Rëndësia e menaxhimit organizativ të riskut është rritur gjatë dekadave të fundit. Kjo vihet re edhe më shumë në organizatat fitimprurëse dhe entitetet publike. Megjithatë ka disa tipare unike që karakterizojnë analizën dhe menaxhimin e riskut dhe mënyrën si aplikohet kjo në sektorin publik, e cila ka të bëjë me fushën e përdorimit dhe zbatimit të kësaj analize. Duke qenë se menaxhimi i risku është i detyrueshëm në sektorin publik, tiparet kryesore që e shoqërojnë atë janë përpjekjet për minimizimin e tij dhe promovimi i rregullshmërisë së operacioneve e menaxhimit financiar të cilat i shërbejnë qëllimit final. Eksperienca që mund të nxirret nga auditimet e Zyrës Shtetërore të Auditimit dhe nga eksperiencat kërkimore është se, ndonëse në entitetet që i përkasin qeverisjes qendrore dhe lokale janë ngritur sistemet e kontrollit të brendshëm për menaxhimin e riskut, nuk konstatohet një menaxhim i vetëdijshëm i risqeve. Organizatat janë ende në fazën e të mësuarit se si ta integrojnë menaxhimin e riskut në veprimtarinë e tyre të përditshme.

Fjalë kyçe: risku i organizatës, analizë risku, menaxhim risku, integritet i organizatës, Institucion Suprem Auditimi.

Përshkrimi i fokusuar tek risku dhe përcaktimi i ambientit në të cilën ushtron veprimtarinë një organizatë ka marrë rëndësi të veçantë gjatë dekadave të fundit. Kjo është tipike jo vetëm për sektorin e biznesit por edhe për entitetet publike. Ky "revolucion në mënyrën e të menduarit" vihet re edhe nga publikimet e shumta ndërkombëtare që trajtojnë analizën e riskut, rritja e popullaritetit të akteve rregullative që trajtojnë problematikat e aktiviteteve të riskuara dhe praktikat e mira që mbështesin përpu-

thshmërinë me aktet rregullative. Ndërkohë që karakteristikat dhe respektimi i riskut janë më të lehta për tu përcaktuar në një organizatë jofitimprurëse, aspekteve që ju jepet një interpretim i veçantë gjatë analizës së riskut në sektorin publik janë maksimizimi i të ardhurave dhe rritja e vlerës së entitetit.

Qëllimi i këtij shkrimi është dhënia e një informacioni të detajuar mbi metodat e përdorura nga entitetet publike në Hungari për analizën dhe menaxhimin e riskut dhe paraqitja e karakteristikave të një zone të veçantë siç është analiza e riskut në aktivitetin e Zyrës Shtetërore të auditimit, e cila kushtëzohet nga përzgjedhja e subjektit. Për këtë qëllim ne së pari do të shqyrtojë interpretimin e riskut që përdoret në sektorin publik, kuadri rregullator dhe fushat e aplikimit. Më pas menaxhimi i riskut i organizatave do të paraqitet në bazë të përvojave të Zyrës Shtetërore të Auditimit, duke përdorur rezultatet e anketave vjetore të integritetit dhe rezultatet që dalin nga auditimet e saj

Koncepti i Riskut

Risku, analiza e riskut, vlerësimi dhe menaxhimi i riskut janë termat e përdorura më shpesh si në sektorin privat ashtu edhe në sektorin publik. Megjithatë ka një kuadër të përgjithshëm mjaft të përzierë sa i takon interpretimit të këtyre termave. Përkufizimi i riskut varet shumë nga qasja teorike e cila mund të jetë teknike, ekonomike, psikologjike ose sociologjike (Vasvári, 2015). Konceptet e riskut të përdorura në sektorin publik qëndrojnë më afër me atë që njihet si qasje ekonomike. Kjo lloj qasje e përkufizon riskun në terma negative. Referuar menaxhimit të riskut, për riskun jepen përkufizime të ndryshme:

- Risku është mundësie e ndodhjes së një ngjarje që ka ndikim negativ në arritjen e objektivit (COSO ERM);
- Risk është ndikimi pozitiv dhe/ose negativ i një ngjarje të paqartë që mund të ndikojë në përmbushjen e objektivave të organizatës (Udhëzuesi i ISO 73:2009, i lidhur me Standardet e menaxhimit të riskut ISO 31000:2009);
- Risku është një faktor që kërcënon arritjen e objektivave të organizatës (Dekreti i Qeverisë nr. 70/2011 Neni 2 pika m);
- Në përgjithësi, risku është një ngjarë, një aktivitet ose një dështim i cili mund të ndodh në të ardhmen gjatë kryerjes së një aktiviteti dhe nëse ndodh përgjithësisht mund të ketë një efekt negativ ose pozitiv në arritjen e objektivave të organizatës (Manuali i Kontrollit të Brendshëm, Ministria e Financës, 2010);
- Risku është probabiliteti i të gjithë elementeve dhe ngjarjeve që mund të ndodhin të cilët mund të kenë ndikim negativ në funksionimin e një institucioni buxhetor (ky përkufizim zakonisht gjendet në rregulloret e menaxhimit të riskut).

Përkufizimet e ndryshme të konceptimit të riskut përfshijnë elemente të përgjithshme që janë të përbashkëta në aspektin e përmbajtjes. Ato e përkufizojnë riskun si një ngjarje të padëshirueshme (dështim në kryerjen e një aktiviteti, gabim, mangësi, parregullsi, dëmtim humbje) që potencialisht mund të ndodhë dhe që ndikimi i mund të paraqesë një lloj kërcë-

nimi për arritjen e objektivave organizative, funksionimin dhe aktivitetet e organizatës, kryerjen e detyrimeve të saj apo implementimin e një projekti të caktuar. Këta shembuj ilustrojnë gjithashtu se interpretimi i riskut si një ngjarje e mundshme (me efekt negativ) është një përzierje e nocioneve "ndikim" dhe "probabilitet", të cilat janë të nevojshme për të përcaktuar shkallën e saj.

Kuadri rregullativ i menaxhimit të riskut organizativ

Në entitetet publike kuadri rregullator për menaxhimin financiar dhe sistemet e kontrollit është hartuar gjatë një procesi shumë dimensional. Pasi u krijua baza legjislative, konceptet rregullative u hartuan nën influencën e modelit COSO të vitit 2009. Një rregullore e re u miratua për sistemet e brendshme të kontrollit në institucionet buxhetore, rregullore e cila përfshinte edhe elemente moderne të drejtimit dhe menaxhimit të përgjegjshëm të organizatave.

Baza për këtë rregullore është Ligji për Financat Publike dhe Dekreti i Qeverisë nr. 370/2011 të cilat përcaktojnë aktivitetet që lidhen me menaxhimin e riskut si pjesë e sistemit të kontrollit të brendshëm. Ligji për Financat Publike parashikon detyrimin për funksionimin e sistemit të kontrollit të brendshëm, ndërsa Dekreti i Qeverisë parashikon detyrimin për zhvillimin e sistemit të kontrollit të brendshëm, i cili përfshin dhe vlerësimin e menaxhimin e riskut. Dekreti e përkufizon riskun si një faktor që dobëson arritjen e objektivave të organizatës dhe sistemin e menaxhimit të riskut si shumën totale të mjeteve dhe metodave të menaxhimit të tij, të cilat përfshijnë edhe elementët e identifikimit, analizës, grupimit dhe ndjekjes së risqeve, si dhe zbutjen e ekspozimit ndaj riskut si mjaft të domosdoshëm.

Legjislacioni rregullativ nuk përpunon metodat e menaxhimit të riskut, kështu që përgjegjësia për zhvillimin e një procesi të hollësishëm dhe të përshtatshëm, përafrimi i tij me objektivat dhe karakteristikat e organizatës, si dhe funksionimi i suksesshëm i këtyre metodave qëndron lidhet me mënyrën e drejtimit të organizatës.

Fjala "*risk*" shfaqet si një koncept më vete ose si pjesë e një togfjalëshi në shumë dokumente ligjorë (fjala "risk" gjendet në 426 dokumente ligjore, togfjalëshi "analiza e riskut" në 278 dokumente dhe togfjalëshi "menaxhimi i riskut" në 228 dokumente). Megjithatë përkufizimi i riskut është i njëjtë në të gjithë dokum-entet. Risku mund të jetë një ngjarje, por edhe mundësia, probabiliteti ose ndikimi i një ngjarje. Shembujt e mëposhtëm rregullativ theksojnë risqet organizatave, të cilat identifikohen në fusha të cilat përkufizohen lehtësisht brenda organizatave.

Risqet që lidhen me sigurinë e informacionit

Në aspektin e mbrojtjes së informacionit të arkivuar dhe të përpunuar në sistemet e informacionit elektronik të organeve të qeverisjes qendrore dhe lokale, risku qëndron tek shkalla e kërcënimit të ekspozimit të këtij informacioni. Rregulloret në këtë rast kanë qëllim parandalimin e rrjedhjes informacionit, ngritjen e vetëdijes dhe menaxhimin e kujdesshëm të çdo problemi kur identifikohet incidente

që lidhen me sigurinë e informacionit. Kjo parashikon p.sh. klasifikimin e organizatës sipas shkallëve të njohura të sigurisë, hartimin e një plani veprimi që kërkon arritjen e një niveli të caktuar sigurie dhe vënien në përdorim të masave mbrojtëse në përputhje me risqet e identifikuara.

Risqet që lidhen me integritetin

Për Organet e Administratës Publike në normat ligjore, risku i integritetit përcaktohet si risk i cënimit të integritetit të një institucioni nëpërmjet riskut të shfaqjes se korrupsionit për dhënien ose përfitimin e avantazheve te padrejta. Dekreti Qeveritar parashikon një anketim të përvitshëm të risqeve të korrupsionit dhe integritetit, hartimin e një plani vjetor për parandalimin e korrupsionit dhe përgatitjen e raportit të integritetit mbi zbatimin e këtij plani.

Risqet për shëndetin

Përkufizimi për riskun në këtë rast është "Efekti i kombinuar i probabilitetit dhe masa e dëmtimit të shëndetit në një rast emergjent". Në fushën e sigurisë në punë, menaxhimi i riskut do të thotë analizë sistematike dhe e rregullt e rreziqeve për shëndetin e punonjësve, si dhe përcaktimin e masave që duhen zbatuar për të minimizuar dëmtimet shëndetësore.

Shumë akte ligjore specifikojnë disa kërkesa për procesin e menaxhimit të riskut jashtë organizatës. Ndër to mund të përmendim risqet që lidhen me aktivitetet financiare dhe investuese, risqet e që lidhen me fushën e siguracioneve, risqet që lidhen me shëndetin publik, risqet e sigurisë kombëtare, risqet e sigurisë së furnizimit të mallrave dhe shërbimeve, risqet e sigurisë së ushqimit, si dhe risqet madhore (p.sh risqet që lidhen me fenomene natyrore që ndikojnë në prodhimet bujqësore). Ndër risqet që duhen marrë parasysh në auditimin e jashtëm mund të përmendet risku i mashtrimit tatimor, ndërsa risqet në fushën makroekonomike mund të përmendim riskun vazhdueshëm.

Fushat ku aplikohet analiza dhe menaxhimi i riskut dhe në sektorin publik.

Ka shkaqe dhe rrethana të panumërta që mund të pengojnë ose kërcënojnë arritjen e objektivave të një organizatë, pavarësisht nëse ajo e ushtron veprimtarinë e saj në sektorin publik ose privat, si dhe pavarësisht nga struktura dhe performanca e aktiviteteve mbetet e njëjtë ë saj. Shumica e këtyre ngjarjeve mund të parashikohet, mund të vlerësohen rrethanat dhe ndikimin e tyre dhe organizata mund të përgatitet për ndodhjen ose zbutjen e tyre. Menaxhimi i riskut është pjesë organike e drejtimit të përgjegjshëm të një organizate. Drejtuesit duhet të përcaktojnë qëllimet kryesore të aktivitetit dhe të identifikojnë risqet. Megjithatë, institucionet e sektorit publik kanë tipare unike të cilat ndryshojnë nga organizatat në sektorin privat.

Grafiku 1 ilustron fushat dhe aktiviteteve që përdorin analizën dhe menaxhimin e riskut.

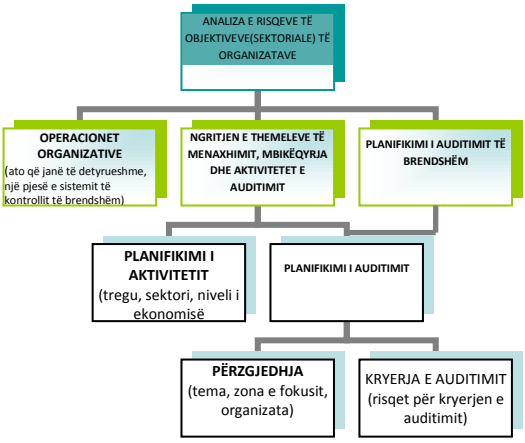
Analiza e riskut që kryhet nga auditimi i brendshëm

Analiza që bëhet nga auditimi i brendshëm i pavarur synon të specifikojë risqet e aktivitetit të një subjekti buxhetor dhe risqet e sistemit të kontrollit të brend-

shëm në zonën e përzgjedhur për tu audituar.

Grafiku 1

ZONAT DHE AKTIVITETET QË PËRDORIN ANALIZËN E RISKUT



Burimi: redaktimi vetë autorëve

Auditimi i brendshëm përdor një procedurë sistematike dhe mjaft mirë të rregulluar për të vlerësuar proceset e menaxhimit të riskut të një organizate dhe rekomandimet e tij mund të kontribuojnë në mënyrë aktive për përmirësimin e këtyre risqeve, si dhe ndërtimin e një menaxhimi të përgjegjshëm. Audituesit e brendshëm vlerësojnë nëse kontrollet specifike kanë qenë efektive në trajtimin e risqeve në fjalë dhe ndjekjen e rekomandimeve për të përcaktuar, nëse masat e zbatuara kanë eliminuar risqet e zbuluara ose e kanë ulur atë nën kufirin e tolerancës së riskut.

Analiza e riskut e kryer gjatë menaxhimit, mbikëqyrjes dhe aktiviteteve audituese

Mbikëqyrja, menaxhimi (sektorial) dhe aktivitetet audituese janë pjesë e aktiviteteve kryesore në shumë institucione dhe kryerja e këtyre mbështetet edhe tek analiza e riskut. Kjo dëshmon vëmendjen e tyre për zonat, temat, proceset dhe aktivitetet me risk.

Shembuj tipikë përfshijnë sistemin e analizave makroekonomike të kryera gjatë planifikimit të buxhetit, planifikimin dhe monitorimin e qeverisjes dhe të mbikëqyrjes aktiviteteve sektoriale. Në planifikimin e auditimeve, procesi i përzgjedhjes dhe analiza e risqeve të subjekteve që auditohen sipas procedurës së përzgjedhjes së mostrave mund të dallohen logjikisht nga numërimi i risqeve gjatë kryerjes së auditimit.

Rreziqet analizohen nga organizata që kryejnë auditimin, por rreziqet vetë mund të kenë lindur më parë ose mund të lindin edhe më pas në organizatat e audituara. Për këtë arsye analisti i risqeve dhe pala e riskuar janë duhen parë të ndarë nga njëri tjetri.

Në aktivitetet e auditimit, menaxhimit të riskut i është dhënë një interpretim i veçantë. Arsyeja për këtë është se masat që synojnë reduktimin e risqeve duhet të zbatohen nga subjekti(organizata) që auditohet p.sh. duke përgatitur një plan veprimi apo rregullore në bazë të rekomandimeve, gjetjeve apo detyrimeve të imponuara (në një rezolute) nga organizata e auditimit.

Pyetja themelore e cila mbetet e pandryshuar gjatë identifikimit të risqeve është: Cilat janë ngjarjet e mundshme efektet e të cilave mund të kërcënojnë arritjen e objektivit?

Në këtë rast, fjala "objektiv" nuk interpretohet në kuptimin e objektivave të organizatës, por merr një kuptim më të

gjerë, që ka të bëjë me pritshmërinë themelore sociale të shfrytëzimit me efikasitet të fondeve publike (ky qëllim gjithashtu përcakton thellësisht objektivat organizative që kanë entitetet publike).

Në rrjedhën e analizës së riskut duhet të mblidhet informacioni i nevojshëm, relevante dhe i besueshëm dhe duhen identifikuar, analizuar dhe vlerësuar kërcenimet e mundshme (ndikimit, probabiliteti). Në këtë rast, analiza e riskut fokusohet në fushat dhe në proceset që mbartin riskun më të madh si dhe në identifikimin dhe vlerësimin e rreziqeve të pranishme në organizatat që mund të auditohen. Ku analiza e riskut përfshin një mostër të caktuar (p.sh. institucionet që varen nga institucionet qendrore, rastet e partneritetit, individët privatë) me një numër të madh specifikash, qëllimi kryesor i analizës së riskut është zgjedhja e kritereve bazë për një risk të paracaktuar, pra krijimi i një renditje të risqeve në interes të zgjedhjes së elementit që paraqet më shumë risk.

Analiza e riskut e Institucioneve Supreme të Auditimit: Metodologjia e Gjykatës Evropiane të Audituesve.

Institucionet Supreme të Auditimit gjatë përzgjedhjes së prioriteteve dhe fushave të auditimit përfshijnë në analizën e riskut, analizën e kryer nga subjektet që do të auditohen, kontrolle dhe masa të ndryshme, si dhe specifikimin e pyetjeve dhe fushës së auditimit. Gjithashtu në të njëjtën kohë, audituesit duhet të menaxhojnë rreziqet e zbulimit gjatë kryerjes së auditimit. Më poshtë do ta paraqesim analizën e riskut në bazë metodologjive të Gjykatës Evropiane të Audituesve (ECA).

Shqyrtimi dinamik i politikave dhe risqeve shërben si pikënisje për sistemin e programimit të punës së ECA, i cili merr në konsideratë rezultatet e analizës së riskut, zhvillimet e politikave dhe prioritetet e aktorëve të ndryshëm (këtu përfshihen dhe raportet mbi llogaritë përfundimtare të buxhetit të BE-së), rezultatet e auditimeve të fundit, veprimtarinë e Institucioneve Supreme të Auditimit të vendeve anëtare të BE, arritjet dhe risitë në profesionin e audituesit dhe çdo raportim relevant në media. ECA specifikon prioritetet e saj bazuar në politikën e mesipërme dhe në bazë të analizëes së riskut. Këtu përfshihen gjithashtu dhe propozimet për ndarjen e detyrave dhe hartimi i një plan shumëvjeçare që garanton arritjen e objektivave strategjike. Dokumenti që përmban prioritetet e ECA ofron bazën strategjike për programin vjetor të punës për vitin e ardhshëm.

Temat e mundshme të auditimit mund të përzgjidhem midis linjave buxhetore, organizatave menaxhuese ose përfituese, mekanizmave të politikave të ndryshme, programeve, projekteve, ose mund të jenë një kombinim i këtyre. Është e rëndësishme që tema e përzgjedhur të jetë e përshtatshme për tu audituar, të ketë ndikim të mjaftueshëm dhe të zgjidhet në përputhje me strategjinë e ECA. Qëllimi i analizës standarde të temave të mundshme të auditimit nga ECA synon identifikimin e ndonjë mangësi të mundshme, identifikimin e mbivendosjeve, grupet që mund të bëhen faktorë gjatë auditimit dhe sinergjinë në kuadër të detyrave të propozuara të auditimit, duke kontribuar kështu jo vetëm në përdorimin sa më të mirë të burimeve, por edhe në maksimi-

zimin e efekteve të punës ECA-s. Rreziqet e auditimit mund të rriten si në raportimin financiar, në atë të përputhshmërisë (ECA, 2012), të performancës (ECA, 2006) ose në të tri fushat në të njëjtën kohë. Për vlerësimin e riskut ECA bazohet në metodologjinë COSO.

Risku i auditimit përbëhet si më poshtë:

- Risku i qenësishëm që lidhet me natyrën e subjektit që auditohet;
- Rrisku i kontrollit që lidhet me kontrollet e subjektit që auditohet;
- Risku i zbulimit, d.m.th risku që audituesi të dështojë në zbulimin e shkeljeve.

Në procedurat e vlerësimit të riskut, si fillim, ashtu dhe gjatë fazës së planifikimit të auditimit, audituesit mbështeten në burime të ndryshme informacioni. Në vlerësimin e riskut audituesi duhet të bëjë lidhjen logjike midis informacioneve të marra nga fusha e auditimit, me pyetjet dhe fushëveprimin specifik. Identifikimi dhe vlerësimi i riskut nuk janë disiplina të sakta dhe kryesisht varen nga gjykimi i shëndoshë dhe profesional i audituesit. Në formimin e opinionit të tyre, audituesit duhet të mbështeten në njohuritë e tyre, në analizat e kryera, si dhe në përvojën e tyre. Në rrjedhën e kryerjes së një vlerësimi, audituesi duhet të marrë në konsideratë gjithçka, duke vepruar në mënyrë sistematike dhe gjithëpërfshirëse, në mënyrë që risqet e mëdha të mos shpëtojnë pa u konstatuar.

Gjatë kryerjes së analizës së riskut audituesit mund të shtrojnë pyetjet e mëposhtme:

- Çfarë gabim apo mospërputhje mund të rezultojë?
- Cili është probabiliteti që këto gabime ose mospërputhje të ndodhin?
- Çfarë pasojë do të sjellë kjo?
- Cila është strategjia që aplikon subjekti që auditohet për të zvogëluar riskun në nivelin më të ulët të mundshëm ose për të kontrolluar atë?

Faktorët që ndikojnë në përcaktimin e riskut janë :

- natyra dhe kompleksiteti i politikave të subjektit që auditohet;
- programi dhe aktiviteti i subjektit;
- diversiteti, konsistenca si dhe qartësia e objektivave dhe qëllimeve të subjektit që auditohet;
- ekzistenca dhe mënyra e matjes së performancës;
- disponibiliteti i burimeve;
- kompleksiteti i strukturës organizative dhe qartësia e përgjegjësive;
- ekzistenca dhe cilësia e sistemeve të kontrollit;
- kompleksiteti i menaxhimit të informacionit.

Gjatë studimit paraprak, rëndësia relative e këtyre kritereve duhet të analizohet në fazën e planifikimit. Audituesit zakonisht përqendrohen në risqet që mund të ndodhin me një probabilitet më të madh dhe që mund të kenë një ndikim më të madh. Duke gjykuara kështu, ata marrin në konsideratë çdo hap që subjekti i audituar mund të ndërmarrë në përpjekje për të zvogëluar risqe të tilla.

ECA beson se auditimet e saj të performancës:

- pasqyrojnë risqet në menaxhimin financiar, përbëjnë interes për publikun dhe janë një vlerë e shtuar në auditimet e sektorit publik,

- përqendrohen në çështje që lidhen me performancën, të cilat ngjallin interesin e publikut dhe lidhen me të nivelin më të lartë të objektivave apo politikave që përqafojnë fusha të shumta të BE-së.

Gjatë auditimeve të performancës, procedura e vlerësimit të riskut përbëhet nga katër hapa të njëpasnjëshëm (ECA, 2013) dhe secili prej të cilave vepron si një filtër i veçantë. Në këtë mënyrë audituesit mund të përdorin informacionin e marrë për fushën e auditimit si pikënisje për tu përqendruar më pas në risqet kritike. Kjo i lejona ata të përcaktojnë pyetjet e mundshme të auditimit dhe qëllimin e tij.

1. Si fillim, audituesi duhet të paraqesë zonën që do të auditohen në një diagram ose model logjik dhe të listojë fushat kryesore që do të kontrollojë. Programi i modelit logjik lejon nga njëra anë specifikimin dhe paraqitjen e nevojave social-ekonomike të shënjestruara për tu ndryshuar dhe nga ana tjetër objektivat, imputet, proceset, produktet dhe rezultatet (duke përfshirë këtu dhe rezultatet dhe impaktet). Audituesi mund të paraqesë me hollësi në një grafikë një ose disa elemente të modelit të analizës së riskut.

2. Hapi i dytë përfshin identifikimin e risqeve ku përfshihet dhe informacioni në lidhje me mospërputhjet, arsyet e tyre kryesore për këto mospërputhje dhe pasojat kryesore të mundshme. Një rishikim i plotë i listës së risqeve të identifikuara mund përdoret për të përcaktuar risqet më të rëndësishme dhe relevante.

3. Hapi i tretë është analiza e probabilitetit dhe efektit të këtyre risqeve, me synimin për të vlerësuar nivelin e riskut. Më pas audituesi duhet të shqyrtojë përgjigjet e menaxhimit dhe kontrollet ekzistuese në lidhje me rreziqet që konsiderohen të nivelit të mesëm dhe të lartë.

4. Hapi i fundit fokusohet tek risqet kryesore të cilat ndikojnë në hartimin e pyetjeve dhe fushës së auditimit.

ECA ka publikuar dy raporte në vitin 2014: një raport në lidhje me risqet e menaxhimit financiar të buxhetit të BE-së dhe një në lidhje me mangësitë në llogaridhënien dhe kontrollin e fondeve publike. Raportet e ndërtuara mbi përvojën e auditimit të ECA-s përbëjnë një bazë diskutimi për fushat gjithëpërfshirëse të politikave, u japin përgjigje pyetjeve komplekse dhe kanë për qëllim informimin e vendimmarrësve në lidhje me risqet dhe sfidat aktuale, si dhe ti ndihmojë ata për të specifikuar zonat duhen kryer më shumë auditime dhe ku kërkohet më shumë depërtimi i publikut.

Procesi i menaxhimit të riskut organizative

Në vijim do të paraqesim hapat kryesore të menaxhimit të riskut organizative duke ju referuar përvojës së SAO-s. SAO ka një përvojë të konsiderueshme në lidhje me proceset e menaxhimit të riskut që janë zhvilluar në subjektet publike, pasi ajo ka krijuar një pasqyrë të qartë mbi zhvillimin e praktikave të auditimit të brendshëm dhe menaxhimin e riskut në bazë të sondazheve vjetore të integritetit mbi auditimet e saj. SAO ka vlerësuar sistemin e kontrollit të brendshëm dhe veçanërisht sistemin e menaxhimit të riskut në një të tretën e auditimeve të saj në vitin 2013 dhe në një të pestën e auditimeve të saj në 2014.

Për organizatat në fushën e korporatave, menaxhimi i riskut është një mjet modern organizative qeverisjeje që kërkon të optimizojë rezultatin e vendimeve të biznesit. Në sektorin publik, organizatat me një strukturë hierarkike që i nënshtrohet kontrollit burokratik janë më pak të ekspozuar si ndaj goditjeve të forta, ashtu sikurse edhe tregu e reflekton me vonesë gjendjen e tyre. Matja e performancës së tyre më së shumti bazohet në etapa në etapa dhe për këtë ekzistojnë disa tregues që masin efikasitetin operacional. Për institucionet e sektorit publik, menaxhimin i riskut përfshin ndërgjegjësimin e vetëdijshëm dhe kontrollin aktiv të risqeve. Kjo është jo vetëm në të mirë të organizatave, por edhe detyrimmi i tyre ligjor.

Vlera më e madhe e menaxhimit të riskut qëndron në përfshirjen e tij në një proces dhe kryerjen e tij në mënyrë të rregullt e të përsëritur, pasi që është e pamundur që të vlerësohet çdo risk. Kjo nuk arrihet edhe kur kemi nivelin më të madh të përgatitjes, pasi vendimet e marra më parë e kushtëzojnë menaxhimin e riskut. Duhet theksuar se edhe kur kjo është e mundur, probabiliteti dhe efekti potencial i risqeve ndryshon vazhdimisht. (Hornai, 2001, f. 43).

Çdo sinjal pozitiv për të guxuar, për të riskuar në sektorin publik është minimal, krahasuar kjo me ndërmarrjet private. Kjo kushtëzohet veçanërisht edhe nga fakti që për arritjen objektivave që nuk parashikohen në aktet ligjore nuk ka "*shpërblim*".

Pra, drejtuesi i një subjekti publik kërkon të minimizojë risqet, madje edhe në qoftë se masat e miratuara për këtë qëllim mund të kenë nevojë për më tepër burime. Sipas disa teorive, në shumë raste, në themel të vendimeve të marra nga zyrtarë të lartë mund të qëndrojnë qëllime jo-transparente. Duke ditur, këtë menaxhimi i riskut mund të jetë një motiv mjaft i mirë. Ndershmëria, dëshira për vepruar në të mirë të publikut, autoriteti në rritje, të ardhurat, prestigji, siguria apo komoditeti mund të jenë qëllimet e një lideri të tillë (Blais dhe Dion, 1991).

Këto faktorë mund të luajnë një rol në mënyrën se si drejtuesi i një organizate burokratike percepton dhe menaxhon riskun (Gajduschek, 2010).

Analiza dhe vlerësimi i risqeve në institucionet e sektorit publik në radhë të parë luan një rol kyç në zgjedhjen e aktiviteteve përkatëse të kontrollit. Çdo sistem kontrolli mund të përgjigjet siç duhet vetëm për risqet për të cilat ai është krijuar. Nëse risqet ndryshojnë duhet që sistemet e kontrollit të përshtaten me faktorët që i kanë sjellë këto ndryshime. Arritja e objektivava nuk është e garantuar edhe kështu.

Merétey-Vida (2004) theksojnë se për risqet që kanë mbetur në sistem mund të arrihet vetëm niveli i asaj që ne i referohemi si siguri e arsyeshme (p.sh. perceptimi i rremë, marrëveshjet e fshehta ose parimi i aplikimi i kostos për të përfituar). Megjithatë, mundësia që ngjarjet me risk të ndodhin dhe ato të japin efektin e tyre, mund të reduktohet me anë të kontrollit dhe aktiviteteve monitoruese në një mjedis kontrolli që është përafruar në mënyrë të përshtatshme me karakteristikat e organizatës.

Procesi i menaxhimit të riskut është përshkruar edhe në standardet dhe udhë-

zimet e organizatave ndërkombëtare dhe institucioneve qeveritare, ku mund të përmendim COSO ERM, Librin Portokalli të Thesari të Mbretërisë së Bashkuar, INTOSAI GOV 9130, standardet e menaxhimit të riskut nga Instituti i Menaxhimit të Riskut (2002) ose Standardet e Menaxhimit të Riskut të Australisë dhe Zelandës së Re (2004). Bazuar në këto dokumente procesit i përcaktimit dhe menaxhimit të riskut është i mundur përcaktimi në gjashtë hapa. Kjo mund të arrihet pavarësisht nga fusha në të cilën një institucion operon dhe nga legjislacioni për administrimin e tij. Këtu mund të përfshihen fusha të tilla si mbrojtja e mjedisit, shëndetësia, arsimi, mbrojta kombëtare e deri tek qeverisja lokale. Grafiku 2 paraqet një përmbledhje të këtyre hapave.

Specifikimi i kuadrit të menaxhimit të riskut

Procesi i menaxhimit të riskut kushtëzohet tërësisht nga njohja e objektivave të organizatës, dhe nëse rreziqet perkatëse i referohen arritjes së këtyre objektivave. Zvogëlimi i numrit të risqeve apo shmangien e tyre nuk është domosdoshmërisht qëllimi i menaxhimit të riskut Qëllim i tij është minimizimi i efekteve të mundshme të riskut, si dhe rritja e ruajtja e nivelit më të lartë të mundshëm të ndërgjegjësimit ndaj riskut. (Hornai, 2001). Qëndrimi ndaj riskut i drejtuesit të një organizate është thelbësor në për menaxhimin e riskut. Edhe në këtë drejtim sektori publik është mjaft specifik. Kështu, rritja e shërbimeve dhe të mirave sociale që i shërbejnë publikut është sjellja që pritet përtej një organizate publike, e cila performon jo mbi baza jo përfituese por mbi detyrimin për detyrat e ngarkuara. Kjo është arsyeja pse qëllimi kryesor i drejtuesit të një organizate publike është kryerja e aktiviteteve të përçaktuara në aktet ligjore dhe e detyrimeve të tjera. Shfaqja e riskut mund të përbëjnë një kërcënim për përputhshmërinë, efektivitetin dhe eficiencën e kostove e përformancës së një subjekti, duke rritur kështu shkallën e impaktit negativ. Kjo fazë përcaktohet si tërësisht e konsoliduar në se qëllimi, objekti, palët e interesuara, karakteristikat, imputet kryesore, rezultatet, kriteret e ndikimit të faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm, duke përfshirë këtu dhe riskun e mashtrimit dhe korrupsionit, identifikohen si procese organizative.

Identifikimi i riskut

Risqet duhet të identifikohen në të gjithë proceset dhe aktivitetet aktuale, ndaj përgjithësimi i tyre dhe analizat e ndryshme duhet të çojnë përcaktimin e efekteve të tyre. Identifikimi i risqeve mund të ndihmohet duke iu përgjigjur pyetjeve si: Çfarë gabimesh në proces mund të pengojnë arritjen e objektivave? Cilët faktorët duhet të jenë të pranishëm dhe të gjejnë zbatim në mënyrë të përshtatshme, në mënyrë që procesi të përfundojë siç duhet? Në thelb, a përfshin procesi ndonjë kriter që mund të rezultojë në humbje financiare dhe humbje të tjera? Specifikimi i shkaqeve që shkaktojnë riskun (burimet e riskut) mund të ndihmojë në identifikimin e risqeve.

Analiza e riskut

Në çdo rast, qëllimi i përgjithshëm i analizës së riskut është identifikimi i risqeve që pengojnë arritjen e objektivave dhe

vlerësimi i tyre për të dhënë përgjigje specifike për to.

Gjatë analizës së rrezikut, probabiliteti i shfaqjes së riskut dhe ndikimit të mundshëm të risqeve të ndryshme duhet vlerësuar, ashtu siç duhet vlerësuar dhe çdo faktorë që mund të ndikojnë në risqet e listuara.

Nënproceset e menaxhimit të riskut	***Fokusi kryesor***	***Përmbajtja***
Përkufizimi	Çfarë është korniza? Çfarë mund të jetë subjekt kërcënimit?	Përcaktimi i objektivave; Mjedisi ekonomik dhe legjislativ; Proceset dhe aktivitetet që preken; Raportimi i gjendjes së pritshme
Identifikimi	Çfarë mund të ndodhë? Çfarë nuk kemi menduar deri më tani?	Njohja dhe identifikimi i risqeve dhe kërcënimeve të mundshme
Analiza	Sa e mundshme është kjo? Si dhe sa të ndjeshme janë ndikimet e mundshme?	Grupimi dhe perceptimi i rreziqeve; Probabiliteti dhe ndikimet e pritshme; Llogaritja e madhësisë së riskut.
Vlerësimi	Cilat janë prioritetet? Çfarë është relevante?	Kjo krijon relevanca, prioritete dhe nivelin e pranimit, si dhe rendit masat ekzistuese mbrojtëse dhe burimet e kërkuara.
Përgjigjet	Çfarë duhet të bëjmë?	Procesi i vendimmarrjes për masat e menaxhimit të riskut dhe impementimin e tyre
Monitorimi	Çfarë po bëjmë mirë?	Vlerësimi i shfaqes dhe impaktit të risqeve; Ndjekja dhe rishikimi i masave të miratuara më parë; Sigurimi i informacionit të nevojshëm për nivelin menaxhues; Rishikimi i kuadrit të menaxhimit të riskut dhe nëse është e nevojshme vendosja e kritereve të tjera për menaxhimin e riskut, duke pasur parasysh çdo ndryshim që ndodh ndërkohë.

Burimi: Redaktimi i vetë autorit duke përdorur Hornai (2001)

Në thelb, dy janë metodologjitë e përdorura për këtë. Analiza cilësore, e cila përcakton nivelet e riskut. Kjo analizë përdoret gjerësisht në rastin e rreziqeve që nuk mund të mirë përcaktohen. Ajo nuk është shumë e saktë dhe përfshin elemente subjektive. Zgjidhja e analizën sasiore për të llogaritur risqet cilësore është shumë më e thellë dhe ka bazë matematikore. Risqet individuale mund modelohen duke modifikuar variablet e përzgjedhur, çka bën që vlerat e riskut që janë më afër realitetit. Aplikimi i TVL (Teorisë së vlerës më të lartë-Extreme Value Theory) një degë relativisht e re e statistikave, mund përbëjë qendrën e të vëmendjes në menaxhimin e fatkeqësive, në kujdesit shëndetësor apo në sigurinë e ushqimit, pasi ajo fokusohet në modelimin e ngjarjeve që kanë probabilitetin më të ulët për të ndodhur, por përbëjnë

pikën ekstreme në aspektin e ndikimit të tyre tek risku (p.sh. këtu mund të përmenden përmbytjet jashtëzakonisht të rënda ose një situatë ekstreme e trafikut). Metodat analitike të përdorura mund të përfshijë zbatimin e kombinuar të elementeve cilësore dhe sasiore, në varësi të besueshmërisë, sasisë dhe cilësisë së informacionit të disponueshëm.

Duke qenë se në sektorin privat, risqet e sektorit në shumicën e rasteve mund të shprehin në terma monetar diferencën midis asaj që dëshirohet të arrihet dhe asaj që është arritur vërtet, në sektorin publik kjo është e vështirë për t'u matur. Arsyet për këtë mund të jenë natyra e veprimtarisë (p.sh. legjislacioni, administrimi), pasiguria në vlerësimin e rezultateve të prodhuara për një periudhë afatgjatë (p.sh në arsim, projektet afatgjata të investimeve dhe zhvillimit) ose mungesa e informacionit (p.sh. mungesa të dhënave për periudhat e mëparshme dhe e përvojave krahasuese). Kur disponohen të dhëna të përshtatshme ose gjendemi para një rrethanave në një mjedisi specifik për përcaktimin e riskut, probabiliteti i shfaqjes dhe në shumë raste efekti i një riskut mund të përçaktohet duke përdorur metoda statistikore (p.sh. sasia e fondeve publike që preken nga ky risk, kohëzgjatjen e devijimit për një kohë të caktuar si limit, numri i artikujve të regjistruar gabimisht në librat kontabël). Risqet individuale mjaft shpesh kanë efekte në veprimtarinë e një organizate. Për këtë, disa organizata kërkojnë ti specifikojë dhe ti klasifikojnë ato në kategori ti tilla si "ndikimi në procesin operacional", "ndikimi financiar" ose "ndikim në objektivat strategjike".

Në praktikë, klasifikimi i risqeve është kuptuar përgjithësisht si një renditje, duke përdorur 3 ose 5 shkallë klasifikimi, të cilat përcaktojnë efektin e ndikimit në objektivat kryesore dhe probabilitetin e shfaqjes së tyre. Shkalla e ndikimit shkon nga ndikim i papërfillshëm në ndikim shumë domethënëse dhe probabiliteti i shfaqjes nga shumë i ulët në pothuajse i sigurt që të shfaqet. Kjo metodë cilësore e analizës së riskut mund të mbështetet në mendimin e ekspertëve, ekspertëve që punojnë grupe dhe në studimin e rasteve dhe praktikave të ngjashme të ndodhura më parë. Ajo është e përshtatshme për shkallën e vlerës së aplikuar, e cila varet nga zhvillimi treguesit të një risku të caktuar ose ndryshim i tij në mes të kufijve e përcaktuar më parë (p.sh. klasifikimi i numrit të dukurive vjetore ose raporti i dëmit pasuror në buxhetit vjetor). Nuk ekziston asnjë metodologji që të shoshitë të gjithë elementët subjektiv të analizës së riskut, por kur kriteret e analizës dhe vlerësimit bazohen në konsensus, mosmarrëveshjet mund të shmangen.

Vlerësimi i riskut

Matricat e riskut përbëjnë metodën më të gjerë të vlerësimit të riskut dhe shërbejnë për të përcaktuar rëndësinë e risqeve dhe renditjen prioritare të risqeve. Matrica është procedura e koeficientit variabäl me dy ndryshore, ku një variabël është shkalla e ndikimit të riskut dhe tjetri është probabiliteti që risku të ndodhë. Vlerat e riskut më shpesh shprehen në formë teksti (i ulët, i mesëm, i lartë). Përdorimi i matricës së riskut reflekton qasjen praktikë të orientuar drejt analizave, por ajo

ka mangësitë e saj pasi ajo merr në konsideratë vetëm dy faktorë. Nivelet e materialitetit mund të përçaktohet sapo të rezultojë se njihen vlerat e riskut. Kjo shërben si bazë për identifikimin e risqeve relevante të proceseve dhe aktiviteteve të ndryshme dhe për renditjen e proceseve me risk. Niveli i ma-rrjes përsipër të riskut në një organizate (guximi për të riskuar) është një çështje kardinal për vlerësimin e riskut, pra kjo përcakton nivelin e riskut që organizata është e gatshme të pranojë para se ajo ta konsiderojë të nevojshme marrjen e masave mbrojtëse. Vendimi për masa mbrojtëse është i lidhur me shkallën e rrezikut që një organizatë është e gatshme të pranojë.

Përgjigjet

Planifikimi masave për minimizimin e efekteve të risqeve mund të lehtësohet nëse marrin përgjigje pyetje të tilla si: Cilat janë masat që sigurojnë se gabimet në proces ose mangësi të tilla do të ndodhin në një frekuencë më të vogël? dhe A janë këto veprime të përshtatshme për reduktimin e risqeve në një nivel të pranueshëm?

Vlerësimi i riskut kërkon gjithashtu përgjigje për ekzistencën e një kontrolli të përshtatshëm, sa efikas është funksionimi i tij në interes të parandalimit dhe reduktimit të risqeve (kontrollet ndaj rreziqeve klasifikohen në mënyra te ndryshme), si dhe për llojin dhe sasinë e burimeve që nevojiten për çdo masë parandaluese. Në rastin e institucioneve të sektorit publik, efikasiteti i pikave të kontrollit mund të identifikohen në proceset e ndryshme dhe në funksionimin e tyre, ndaj mbajtja nën kontroll e risqeve është një nga çështjet kyçe. Në shumë raste parashikohen aktivitete të shumta për të zbutur një risk të caktuar, prandaj kombinimi dhe efektiviteti i kontrolleve duhet të vlerësohet për të përcaktuar nëse janë ose jo të nevojshme aktivitetet e kontrollit të cilat mund të shkaktojë ndonjë rënie të efikasitetit.

Për sa i përket përgjigjeve që u duhet tu jepet risqeve, mund të dallohen katër lloje kryesore, të quajtura: transferimi, tolerimi, trajtimi dhe përfundimi (INTOSAI GOV 9100).

Organizatat pranojnë risqet nën nivelin e pranimit (limiti i tolerancës), dhe kjo mund të plotësohet duke përfshirë disa lloj aktivitete të kontrollit (p.sh. auditimet i rastësishëm)

Një organizatë duhet me patjetër të marr masa për tu përgjigjur rasteve kur risku është mbi limitin e tolerancës. Disa masa të menaxhimit të riskut mund të ngrenë risqe të tjera, dhe këto gjithashtu duhet të merren parasysh gjatë vlerësimit. Këto përfshijnë, për shembull, burime nga jashtë ose angazhimi i një eksperti të jashtëm. Masa të tilla varen nga kapaciteti i partnerit për të performuar, ndërkohë zakonisht shfaqet si një risk integriteti në organizatë.

Një marrëveshje PPP, mund të jetë gjithashtu një shembull i kësaj. Edhe pse pika e një PPP është njësoj e dobishme dhe efikase për ndarjen e riskut mes partnerëve të biznesit dhe organizatës të sektorit publik, kjo nuk është arritur në shumë raste (Braunné, 2010).

Mundësia e aktiviteteve që të ndërpriten është e kufizuar ose e pamundur; kjo për shkak se për shumë arsye disa aktivitete kryhen nga sektori publik dhe se askush

tjetër nuk është i gatshëm për të marrë përsipër risqet e tyre të larta në mënyrë që të arrihet një qëllim i cili i shërben interesit publik (këto mund të përfshijnë për shembull mbrojtjen kombëtare ose menaxhimin e fatkeqësive).

Metodat e përdorura me shpesh janë përmbledhur (në një grupim standard në përputhshmëri), në grafikun 3.

Përgjigjet për menaxhimin e risqeve janë të përshtatshme nëse zbatimi i tyre aktualisht rezulton në uljen e risqeve dhe arritjen e objektivave më efikasitet dhe brenda buxhetit të parashikuar. Kjo është arsyeja pse zbatimi i masave dhe efektet e tyre duhet të mbikëqyren vazhdimisht me vëmendje të veçantë, dhe të shqyrtohen me domosdoshmëri.

Menaxhimi i riskut do të arrijë qëllimin e saj vetëm në qoftë se ai nuk shfaqet vetëm në operimin e organizatës si një element i kërkuar i sistemit të kontrollit të brendshëm që si rregull duhet të implementohet, por si pjesë organike dhe si një mjet aktiv i menaxhimit.

Eksperiencat e auditimit dhe kërkimit.

Ky kapitull përshkruan përvojat e Zyrës së Auditimit të Shtetit në lidhje me institucionet e varësisë dhe institucionet e qeverisjes lokale. Për sa i përket analizës së riskut dhe praktikës se menaxhimit të institucioneve të sektorit publik analizat [shih Pu-lay (2014) mbi rolin e integritetit] e bëra nga gjetjet e auditimeve SAO dhe nga anketimet vjetore të integritetit që ofrojnë mundësi mjaft të mirë.

Pyetësorët e integritetit janë plotësuar me dëshirë, kështu që këto anketime japin informacion në lidhje me "vetëperceptimin" e organizatave të intervistuara në lidhje me aktivitetin e tyre të menaxhimit të riskut.

SAO gjithashtu ka përgatitur një studim përmbledhës në lidhje me rezultatet e anketimit të integritetit (Szatmári – Kakatics– Szabó, 2014a).

Raporti i organizatave që angazhohen në analizën e riskut të paparashikueshëm dhe riskut të pamundur për ta shmangur - përveç planifikimit të detyrave të auditimit të brendshëm – bazuar në anketat e kryera në 2014(2013: 38.2 për qind, N = 1462; 2014: 37.7 përqind, *N*=1584)në thelb nuk ndryshon

Institucionet e varësisë nga institucionet qendrore

Sondazhet e Integritetit

Pyetësori ju përgjigjën rreth 40,9% e 736 institucioneve buxhetore (n = 301), që i përkasin institucioneve të varësisë nga institucionet qendrore te ftuara për t'u përgjigjur.

Bazuar në përgjigjet,

Metodat e aplikuara për zbatimin e menaxhimit të riskut		
Metodat		Shembuj tipikë
Transferimi	Duke marrë sigurimin (kryesisht edhe mbulimin e aseteve)	
Toleranca	Njohja dhe pranimi i riskut	
Trajtimi	Parandalimi (uljen probabilitetit të riskut ndodhin)	• Aktiviteti i kontrollit (p.sh. detajimi i rregullores së brendshme, parimi i "katër-syve", ndarja e detyrave dhe kompetencave,

		qasje dhe vendime duke i bërë të drejta, autorizimi miratimi i procedurave, konsultim dhe certifikimi.
		• Modifikimi i vendimit
		• Mbrojtja e aseteve, mbrojtja e sistemeve, matja e sigurisë
		• Mbështetja e IT
		• Hierarkia organizacionale
		• Vendimmarrja e korporatave
		• Monitorimi
		• Sigurimi i cilësisë
		• Integriteti
		• Faktor parandalimit të përgjegjësisë dhe sanksionet
	Pjesë	• Duke marrë nga politikat e sigurimit
	(reduktimin e ndikimit, zvogëlimin	• Dhënien e detyrave / veprimtarisë (me përfshirjen e menaxhimit të riskut dhe dëmit mbi shfaqjen)
		• Marrëveshjet PPP
		• Angazhimi i ekspertëve të jashtëm (përfshirë dhe riskun)
		• Shpenzimet e menaxhimit në tarifë
		• Sanksionet
Përfundimi		• Pezullimin e çdo aktiviteti të rrezikshme (që mund të ndërmerren në mënyrë vullnetare) me një rezultat të paqartë • Shmangja e veprimtarive të rrezikshme

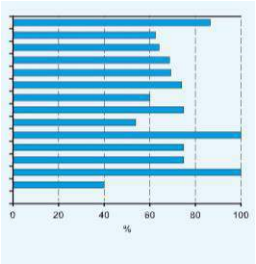
Vetëm 70.4 përqind e institucioneve buxhetore që i përkasin institucioneve të varësisë trajtojnë analizën e riskut të paparashikueshëm dhe riskut të pamundur për ta shmangur, pavarësisht nga kërkesat e detyrueshme. Kjo përqindje ndryshon nga grupi i institucionit, siç tregohet në grafikun 4.

Sipas rezultateve të anketimit, 80,7% e organizatave që angazhohen në analizën e riskut regjistrojnë në një bazë të dhënash faktorët e identifikuar. 95,8% e institutcioneve kanë deklaruar se ata kanë vlerësuar rezultatet e analizës së riskut, megjithatë aplikimi i menaxhimit të riskut nuk është i qëndrueshëm.

Bazuar në përgjigjet e dhëna, 66.5% e organizatave gjithmonë menaxhojnë riskun, dhe 31.1% bëjnë këtë me raste. 2.4% e organizatave (siç pranojnë dhe vetë) asnjëherë nuk reagojnë ndaj problemeve të zbuluara.

94.7% e organizatave të anketuara kryejnë analiza të rregullta të riskut për të mbështetur planet e auditimit. Më pak se një e treta (30,6%) e organizatave qendrore të anketuara përfshihen në ana-

lizën e riskut lidhur me korrupsionin.
Ky mjet kontrolli ka rëndësi kryesisht në rastin e institucioneve buxhetor me një ekspozim më të lartë ndaj riskut ekzistues që rrjedh nga zbatimi administrativ dhe ofrimi i shërbimeve publike. Mungesa e këtij mjeti mund të reduktojë integritetin e organizatave dhe aftësinë e tyre për tu përgjigjur risqeve të korrupsionit. Institucionet e varësisë nga institucionet qendrore që angazhohen në analizën e rregullt të riskut (nga grupi institucioni si raport i të anketuarve, N = 301).



Zbatimi i mbrojtjes dhe ligjit (n = 59)
Institucione të tjera administrative (n = 48)
Institucionet e kujdesit shëndetësor (n = 39)
Institucionet që ofrojnë shërbime sociale (n = 35)
Gjyqësori (n = 26)
Arsimi i lartë (n = 23)
Organet administrative rajonale (n = 20)
Kërkimit shkencor dhe zhvillimit (n = 12)
Institucionet kulturore (n = 13)
Organet e pavarura të qeverisë (n = 6)
Institucion qeveritar (n = 8)
Arsim tjetër (n = 4)
Sportive dhe institucionet kreative (n = 2)
Shkollat e mesme (n = 5)
Institucionet e tjera (n = 1)

Eksperiencat e auditimit

Në kontrollet e brendshme audituese të SAO analizat e riskut është thelbësore. Kjo bën që institucionet të vlerësojnë ekzistencën dhe cilësinë e mjedisit rregullator, pavarësisht nëse ato përdorin ose jo në mënyrë efektive linjat mbrojtëse. Auditimi i bilanceve vjetor të 2013 në institucione të ndryshme evidentoi që menaxhimi i riskut ishte elementi i sistemit të kontrollit të brendshëm ku haset numri më i madh i mangësive.
Gjatë auditimit të bilanceve vjetore, analiza e riskut përdoret për të zgjedhur zonat e auditimit, organizatat të cilat sistemet e kontrollit të brendshëm duhet të vlerësohen. Qëllimi i auditimit gjitha-shtu përfshinë edhe menaxhimin e riskut, i cili përbën një pjesë integrale të sistemit të kontrollit të brendshëm. Gjetjet individuale janë vërtetuar me evidenca të auditimit (rregullore, certifikata, shënime, deklarata).
Kriteret kryesore të përzgjedhjes përfshinë marrjen e rezultateve nga anketa paraprake të shpenzimeve totale të buxhetit dhe marrjen në konsideratë të elementeve të sistemit të kontrollit të brendshëm, së bashku me rritjen e mbulimit të institucioneve që mund të përfshihen në rishikimin bilanceve vjetor. Nga rezultatet e auditimit të bilanceve vjetor, të paraqitura me poshtë do të tregojmë me detaje përvojat e fituara gjatë vlerësimit të sistemit të kontrollit të brendshëm në 63 institucione buxhetore dhe 94 organizata. Nga 94 organizata, 30 ishin institucionet e kujdesit shëndetësor.

Rezultatet

Bazuar në përvojat e auditimit, rregullorja e menaxhimit të riskut në thelb mbulon kërkesat ligjore; megjithatë, rregulloret e brendshme nuk janë përditësuar plotësisht, dhe ka pasur edhe disa mangësi në lidhje me përmbajtjen. Në pjesën më të madhe të subjekteve të audituara (87,4 përqind), rregulloret e menaxhimit të riskut janë të vlerësuarat si të përputhshme. Raporti më i lartë i përputhshmerisë me kërkesat statutore është parë në drejtoritë e menaxhimit të ujit (100 përqind) dhe në organet e zbatimit të ligjit (90,9 përqind), ndërsa shumica e man-

gësive janë hasur në inspektoratet e mbrojtjes se mjedisit, me 20%të organizatave të vlerësuara si jo të përputhshme. Vetëm 93.7% e organizatave kishin rregullat procedurale të efektshme për të menaxhuar riskun. Arsyeja për mangësitë ishte pjesërisht dështim i përditësimit të rregullores, dhe 4 organizata as që i hartuan ato edhe pse kërkesat ligjore e imponojnë këtë si një detyrim dhe as që u angazhuan në aktivitet e menaxhimit të riskut.

Mangësia më e madhe e rregulloreve ekzistuese të brendshme ishte se ato nuk përmbanin dispozita të zbatueshme për të rishikuar mjedisin e riskut (në 9,24 % e organizatave me rregulla procedurale në vend), dhe për të marrë parasysh fizibilitetit e përgjigjeve të mundshme ndaj riskut (5%). (Shih grafikun 5).

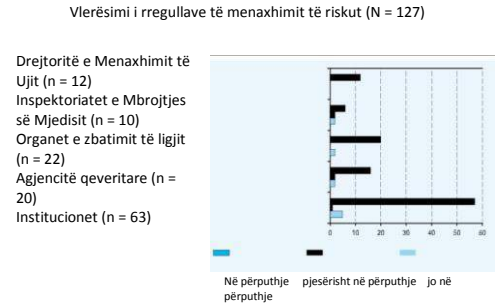
Aktiviteti i Menaxhimit të riskut u vlerësua i përputhshëm për 29,1%, pjesërisht i përputhshëm për 40,2%, dhe jo i përputhshëm për 30,7% i subjekteve të audituara. Raporti më i mirë i përputhshmërisë me kërkesa (41.7 %) është parë në lidhje me praktikat e drejtorive të menaxhimit të ujit, ndërsa ato të agjencive të zbatimit të ligjit vërtetuan që janë më të përputhshme dhe plot me mangësi (45,5%).

Risqet që shoqërohen me aktivitete u vlerësuan (85%) dhe u analizuan (81.1 %), në shumicën dërrmuese të organizatave; më shumë se një e treta e organizatave (49) e megjithatë nuk u arrit siç duhet menaxhimi i riskut. Një nga arsyet mbrapa kësaj ishte se më shumë se gjysma e organizatave (56.2 %) nuk përcaktuan një nivel të pranueshëm të riskut e as nuk kanë marrë në konsideratë fizibilitetin e përgjigjeve (masat kundër përgjigjes), që mund të jepen për risqet (58,3%). Të metat logjike të zbatimit të menaxhimit të riskut në praktikë janë mirë ilustruar në faktin se pesë organizata konsideruan masa përgjigje të mundshme pa specifikuar nivelin e riskut të pranueshëm. Hapi i fundit i menaxhimit të riskut, d.m.th shqyrtimit të gjithë procesit në vetvete, tregon deri diku një pamje të favorshme, gjithsesi, pak më shumë se dy të tretat (67,7%) e organizatave përfunduan këtë gjatë vitit raportues në fjalë. (Shih. grafikun 6).

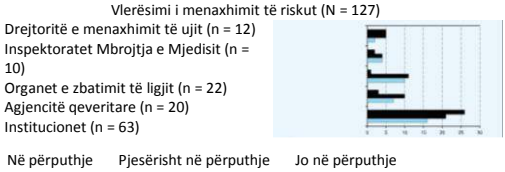
Rezultatet e vlerësimit të menaxhimit të riskut janë ekzaminuar edhe në lidhje me buxhetet e organizatave të audituara për vitin 2013. Nga të dhënat e raportuara në pasqyrat financiare për vitin 2013, ndarjet buxhetore të shpenzimeve totale për vitin në fjalë janë marrë si bazë për renditjen e organizatave në tre klasa. Supozimi se praktikat e menaxhimit të riskut në organizata me një buxhet më të madh dhe me një hierarki më të artikuluar organizative janë më të përshtatshme, nuk mund të konfirmohet.

Në asnjë rast nuk u gjet asnjë korrelacion midis madhësisë së organizatës dhe vlerësimit të menaxhimit e riskut. Caktimin e vlerave të 1, 2 dhe 3 të mospërputhshmërisë, pjesërisht në përputhje dhe të përputhshme të vlerësuara respektivisht, organizatat me një shpenzim total më të vogël më poshtë se HUF 5 miliardë mund të karakterizohen me një mesatare prej 2,02, ato me shpenzim total mesatar me një buxhet HUF 5-10 miliardë me 1,79, dhe ato më të mëdha me një buxhet mbi 10 miliardë HUF me 2.11. Bazuar në këto rezultate, ishte organizata me masë të mesme që të paktën përputheshin me

kërkesat për menaxhimin e riskut. (Shih grafikun 7).



Grafiku 6



Format e punës të përdorura gjatë auditimeve përfshinin gjithashtu pyetje mbi praktikat që kanë të bëjnë me funksionimin e organizatave, parregullsitë, integritetin dhe risqet e korrupsionit. Tre të katërtat e subjekteve të audituara kanë hartuar rregulla procedurale të përgjithshme për marrjen dhe hetimin e raporteve rreth risqeve të tilla. Megjithatë pothuajse gjysma e agjencive qeveritare nuk kanë rregullore të tilla, çka nënkupton një rritje të riskut të integritetit duke pasur parasysh ekspozimin e madh që rezulton nga përgjegjësitë e tyre për zbatimin e administrativ.

Pothuajse gjysma e organizatave (45,7%) kishte vlerësuar riskun e mashtrimit dhe korrupsionit si pjesë të menaxhimit të riskut, por vetëm 39.7% e subjekteve të audituara kishte hartuar plane veprimi për parandalimin e korrupsionit duke u bazuar kryesisht në në anketimin e risqeve të integritetit dhe risqet që lidhen me operacionet e subjektit.

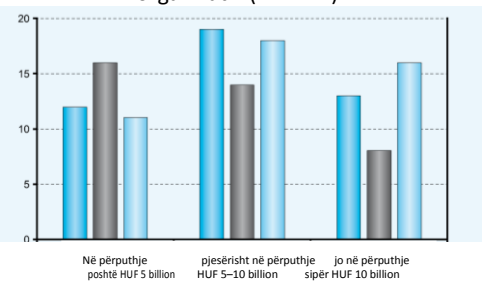
Bazuar në dokumentet institucional që u kërkuan gjatë auditimit, u konstatua se sistemi dhe procesi i menaxhimit të riskut organizativ në shumë raste nuk ishte i ndarë nga aktiviteti i auditimit të brendshëm, i cili supozohej të ishte i pavarur. Risqet ndaj proceseve operacionale të një organizate shpesh janë identifikuar dhe vlerësuar nga një auditor i brendshëm në vend të zotëruesve të procesit ose njësive organizative përgjegjëse.

Në 30 institucionet e kujdesit shëndetësor që ishin përzgjedhur për auditim, u konstatua se ato kishin hartuar rregulla procedurale për menaxhimin e riskut. Megjithatë një e pesta e këtyre organizatave, kishin dështuar në vlerësimin dhe analizimin e risqeve lidhur me aktivitetin e tyre, dhe rrjedhimisht kishin dështuar në menaxhimin e këtyre risqeve.

Një institucion kishte mangësi rregullatore, çka kish çuar në dështimin e saj në rinovimin e rregulloreve ekzistuese që lidheshim me ndryshimet organizative. Dështimi për të kryer një rishikim të procesit të menaxhimit të riskut (të paktën një herë në vit) ishte mangësi tipike në pothuajse gjysmën e institucioneve (43,3%).

Grafiku 7

Vlerësimet e menaxhimit të riskut nga buxheti organizativ (N = 127)



Menaxhimi i riskut në institucionet e varësisë nga pushteti lokal. Eksperiencat nga anketimi i integritetit në qeverisjen lokale.

Gjatë anketimit të integritetit të kryer në vitin 2014, 706 qeveritë vendore (pothuajse gjysma e qeverise vendore të fshatrave/fshatrave të mëdha) përfunduan pyetësorin, në fjalë të tjera, më shumë se një e pesta e të gjithë qeverive vendore të kombinuara. Pyetjet i përkisnin kryesisht periudhës midis vitit 2011 dhe 2013. Duke qenë se ky hulumtim është përshkruar në detaje nga Szatmári-Kakatics-Szabó (2014b), vetëm rezultatet kryesore të tij parashtrohen këtu. 29% e të intervistuarve deklaruan se organizatat e tyre kryejnë analiza sistematike të riskut (përveç planifikimit të detyrave të auditimit të brendshëm). Ky raport korrespondon me të dhënat për vitin 2013. Raporti është më i lartë në organi-zatat më të mëdha. Në bazë të anketës të vetëvlerësimit, 51% e institucioneve që punësojnë më shumë se 100 nëpunës kryejë analiza të rregullta të riskut. Kjo është një pjesë relativisht e ulët për sa i përket faktit se detyrimi ligjor kërkon nga qeverisjet lokale të kryejnë analizën e riskut, si pjesë e sistemit të menaxhimit të riskut. Në lidhje me risqet e korrupsionit, 7% e të gjitha organizatave përgjegjëse e kanë kryer këtë analizë dhe kjo korrespondon me rezultatet e anketimit të vitit të kaluar. 90% (2013: 85 %) e organizatave kryejnë sistematikisht analizën e riskut dhe vlerësojnë rezultatet e tij, vetëm një e treta (2014: 32%, 2013: 33%) menaxhojnë risqet që bazohen në rezultatet në çdo rast. 60% e subjekteve regjistrojnë faktorët e riskut të identifikuara gjatë analizës së riskut në një bazë të dhënash.

Tre të katërta (72 për qind) e të gjitha subjekteve që ju përgjigjën anketimit kryejë analiza të rregullta të riskut siç parashikohet nga aktet ligjore, si pjesë e procesit të planifikimit të auditimit të brendshëm. Kjo vlerë tregon përmirësim në krahasim me rezultatet e vitit të kaluar (67 %).

Në përgjithësi, mund të thuhet se në bazë të vetëvlerësimit, një përqindje shumë më të ulët se sa pritej e të anketuarve të qeverive lokal angazhohen në aktivitete që lidhen me risqet organizative dhe që janë të përcaktuara si detyrimet statutore (identifikimi i riskut, analiza dhe vlerësimi, dhe përshtatja e masave). 9 % e të gjithë të anketuarve angazhohen në menaxhimin e riskut rregullisht ndërsa 17 % angazhohen me raste. Këto shifra tregojnë se pjesa me e madhe e organizatave më të mëdha kryejnë aktivitete të menaxhimit të riskut.

Auditimet e SAO

Një analizë e rezultateve të auditimeve të kryer nga SAO në organet e qeverisjes lokale ofron një pasqyrë të përgjithshme të sistemeve të menaxhimit të rrezikut të

cilat janë hartuar në institucionet e varësisë të qeverisjes lokale. Kjo analizë është bazuar në raportet e auditimit të SAO në lidhje me zhvillimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm, si dhe dokumentet që janë përpunuar si pjesë e auditimeve (N = 62). Gjatë auditimeve, SAO ekzaminoi rregullsinë e zhvillimit të sistemeve të kontrollit të brendshme në institucionet e qeverisjes lokale. Periudha e audituar ishte 2012. Qytetet me status qarkut, si dhe Budapesti dhe qarku i tij nuk u përfshinë në institucionet vendore të audituara. Modeli u përzgjodh duke marrë parasysh kriteret e riskut, kështu që rezultatet nuk mund të projektoheshin për të gjithë popullsinë.

Në shqyrtimin e karakteristikave të modelit, Benedek-Szenténé-Beres (2014) evidentoi se numri i qyteteve dhe fshatrave të mëdha ishte me i madh si model, ndërsa ajo e fshatrave të qeverive lokale ishte më i vogël dhe se vendbanimet ishin gjithashtu të vendosura në mënyrë të pabarabartë në aspektin gjeografik.
Pyetjet e anketimit lidheshin me politikat e menaxhimit të riskut, dhe identifikimit, analizën dhe vlerësimin e risqeve si dhe ndjekjen e masave.

Gjetjet e auditimit u bazuan në informacionin e dërguar nga subjektet e audituara dhe nga dokumente të tjera të audituara në terren. Përputhshmëria e zhvillimit të sistemeve të menaxhimit të riskut u vlerësua në bazë të dispozitave ligjore në fuqi për periudhën e audituar.
Përputhshmëria u vlerësua në bazë të përgjigjeve të dhëna për pyetjet e auditimit, si dhe raportin e rezultatit të arritur në krahasim me rezultatin total të arritshëm. Sistemet e menaxhimit të riskut mund të vlerësohen "*të përputhura tërësisht*" (në rastin e një rezultat të mësipërm 81%), "*pjesërisht në përputhje*" (61-80 %), dhe "*jo në përputhje*" (nën 60%).
Gjatë analizave, gjetjet e raporteve u përpunuan duke i grupuar ato sipas temave dhe pastaj u bë një përmbledhje e tyre.

Rezultatet

Zhvillimi i sistemeve të menaxhimit të riskut ishte *jo në përputhje* në 74%, *pjesërisht në përputhje* në masën 15%, dhe *në përputhje të plotë* në masën 11% në institucionet e qeverisjes vendore të audituar. 16% e bashkive nuk kishin hartruar një politikë të menaxhimit të riskut, siç përcaktohet në aktet përkatëse ligjore për menaxhimin e riskut të cilat kanë për qëllim të rregullojnë procesin e përgjithshëm për menaxhimin e risqeve.
Një analizë e mangësive tregon se 37% e institucioneve nuk kishin arritur të identifikonin dhe regjistronin risqet e jashtme dhe të brendshme të nevojshme për funksionimin dhe menaxhimin financiar të bashkive. Rreth gjysma e subjekteve të audituara (53%) nuk kish kryer vlerësimi e mundësisë së shfaqjes se risqeve të identifikuara. Për më tepër, 48% kishin dështuar në përcaktimin e efekteve që risqet e identifikuara do të kishin në institucionin buxhetore në rast se ato ndodhnin.
Disa nga 73% e bashkive nuk kishin përcaktuar masat konkrete të nevojshme që lidheshin me faktorët e ndryshëm të riskut mbështetur ne limitin e tolerancës

së riskut të organizatës. Metoda për ndjekjen e zbatimit të masave të parashikuara gjatë menaxhimit të riskut nuk ishte e specifikuar në 87% të rasteve. Atje ku risku ishte identifikuar, një e katërta e bashkive (25%) referojnë se nuk kishin vlerësuar siç duhej mundësinë që risqet të ndodhnin dhe një e pesta (18%) nuk kishin vlerësuar ndikimin e tyre të mundshëm. Edhe në këtë rast, më shumë se gjysma e subjekteve të audituara (56%) nuk kishin përcaktuar masat e nevojshme për të zvogëluar riskun nën limitin e tolerancës se riskut. Edhe pse më shumë se një e katërta e institucioneve të qeverisjes vendore të audituara (27%) kishin kryer analizën e riskut dhe kishin përçaktuar masat e kërkuara. Në 70% të këtyre institucioneve, ndjekja e masave dhe procesi reagues nuk ishte zbatuar.

Në përgjithësi, 8% e institucioneve të qeverisjes lokale të audituara kishin përmbushur plotësisht detyrimet ligjore për hartimin e sistemit të menaxhimit të riskut.

Përfundime

Bazuar në kërkesat statutore, entet publike i nënshtrohen detyrimit të operimit të një sistemi të menaxhimit të riskut, si pjesë e sistemit të kontrollit të brendshëm. Kjo përfshin procesin e identikfikimit të risqeve përmes analizës dhe vlerësimit të tyre dhe hartimin e masave parandaluese e mbrojtëse. Menaxhimi i riskut në vetvete, kur interpretoohet si një përgjigje ndaj risqeve për qëllimet organizative, është mekanizmi kryesor i kontrollit efikas (INTOSAI GOV 9100).

Menaxhimi i riskut me përfshirjen e të gjitha palëve të interesuara, kur përpunohen në mënyrë të përshtatshme, kontribuon në përmirësimin e sistemit të përgjithshëm të kontrollit të brendshëm, dhe kjo mund të përdoret për të reduktuar probabilitetin e shfaqjes dhe/ose ndikimit të ngjarjeve të riskut. Ky është edhe opinioni i përgjithshëm që theksohet në auditivet e Zyrës Shtetrore të Auditimit, kur vlerëson se si janë konfiguruar elementët e sistemit të kontrollit të brendshëm. Auditimi dhe eksperiencat hulumtuese të SAO-së tregon se sfondi rregullator i administrimit të riskut vërtetë ofrohet në organizata edhe në qoftë se mangësitë ndodhin. Megjithatë rregulloret e brendshme janë hartuar shpesh duke përdorur formalisht modelet ekzistuese, pa i përshtatur për organizatën në fjalë. Edhe pse institucionet janë ligjërisht të detyruara të menaxhojnë riskun, si pjesë e sistemit të menaxhimit të rrezikut, vetëm 46.8% e organizatave që i përkasin institucioneve të varësisë morën pjesë në anketën e integritetit dhe e bëjnë këtë rregullisht, ndërsa 9% e subjekteve në nënsistemin e qeverisjes vendore veprojnë kështu duke u bazuar në vetë gjykimin e tyre. Rezultatet e auditimit treguan se aktiviteti i menaxhimit të riskut ishte në përputhje në 29 për qind të subjekteve të audituara institucionet e varësisë nga institucionet qendrore, dhe 11% e atyre në nënsistemin e qeverisjes vendore. Bazuar në rezultatet e auditimit, nuk është gjetur korrelacion midis madhësisë se organizatës dhe vlerësimit te menaxhimit të riskut në rastin e institucioneve në nënsistemin qendrore. E gjithë kjo tregon se një pjesë e konsiderueshme e subjekteve publike nuk e menaxhojnë riskun me vetëdije, d.m.th aktiviteti i menaxhimit të

riskut dështon për ti shërbyer funksionit të tij në njësi të tilla.

Duke qenë se menaxhimi i riskut në sektorin publik ka si tipat kryesor detyrimin për ta kryer këtë procedurë e cila ka si qëllim minimizimin e tij, promovimi i funksionimit në përputhje dhe menaxhimin financiar përbën qëllimin kryesor. Auditimet kanë vënë në dukje se të metat e menaxhimit të riskut kanë çuar në deshtimin e vlerësimit të risqeve të nevojshme për marrjen në konsideratë të masave të mundshme parandaluese para se të merren vendime ekzekutive, në dështim të miratim të akteve rregullative dhe në dështimi për të kryer rishikime.

Entet publike janë në fazën e "*të mësuarit*" të aplikimit praktik të menaxhimit të riskut që nxit dhe mbështet arritjen e qëllimeve organizative.

Rregullorja e duhur është një kërkesë e nevojshme, por e pamjaftueshme për menaxhimin efektiv të riskut. Ndërkohë që punohet për menaxhimin e riskut "*në parim*" ose adoptimi formalisht i modeleve ekzistuese nuk e ndihmojnë procesin në vetvete.

Për institucionet buxhetore, fakti është edhe më i rëndësishëm se humbjet substanciale, të cilat mund të jenë të shprehura në fonde (publike). Kjo ndodhë për shkak të dështimit për implementimin e masave për menaxhimin e riskut. Kjo është arsyeja pse zbatimi i masave reaguese për menaxhimin e riskut dhe efektet e tyre duhet të gjurmohen vazhdimisht dhe me vëmendje të veçantë, si dhe të rishikohen sipas nevojës. Bazuar në përvojat e auditimit, rishikimi i proceseve të menaxhimit të riskut paraqitet me mangësi edhe pse ky proces është mundësi për të arritur qëllimin e tij të vërtetë. Procesi i menaxhimit të riskut nuk duhet të shfaqet në operacionin e organizatës si një element i kërkuar i sistemit të kontrollit të brendshëm që duhet të zbatohet si rregull, por duhet të jetë pjesë organike dhe një mjet aktiv i menaxhimit. Është e rëndësishme të theksohet se menaxhimi i riskut do të luajë vetëm rolin e vet, pra nuk do të bëhet një formalitet apo diçka që përshtatet me rrethanat dhe procese të veçanta. Në qoftë se hapa specifik që lehtësojnë pengesat kërcënuese që ndikojnë në operacione të ndryshme do të marrin në konsiderate ndikimet negative dhe mundësitë e shfaqjes së tyre, atëherë merr rëndës të veçantë monitorimi i ndikimeve. Çdo dukuri e riskut duhet të vlerësohet së bashku me efektet e masave që duhen zbatuara si dhe vlerësohet dhe ndonjë mase që nuk është marr. Në vetvete, menaxhimi i riskut nuk siguron një garanci të mjaftueshme për operimin efikas të një organizate, por pa një drejtim efektiv institucional nuk mund të parashikohet se në çfarë shkalle është e nevojshme ndërhyrja për të shmangur pasoja e dëmshme të mundshme. Vendimet e marra për të siguruar që efektet e vlerësuara për identifikimin e risqeve të brendshme dhe të jashtme janë mbajtur në nivelin e caktuar, së bashku me rezultatet e masave të kontrollit të ndërmarra për zbatimin e tyre, mund të konsiderohen garanci për arritjen e qëllimeve organizative efikase.

Ne duhet të theksojmë se menaxhimin i riskut i konceptuar dhe operuar në mënyrën e duhur promovon përmirësimin e vazhdueshëm të sistemit të kontrollit të brendshëm në tërësi, duke bërë që

organizatat me shumë kapacitete për të përballuar risqet të cilat cënojnë arritjen e qëllimeve organizative dhe në këtë mënyrë rritjen e "*rezistencës*" së tyre ndaj kërcënimeve.

Shënime

1. Vepra CXCV e 2011 mbi Financat Publike
2. Dekreti qeverisës 370/2011 (XII. 31.) mbi sistemet e kontrollit të brendshëm dhe Auditin e brendshëm të institucioneve buxhetore qendrore.
3. Shtrirja e së BKR përcakton përfshirjen e entiteteve publike (institucionet qendrore buxhetore, organet publike (me përjashtime, institucione varësie nga qeverisja lokale, këshillat e Zhvillimit Rajonal dhe organizatat e tyre të punës, organizata e veçanta të menaxhimit të aseteve dhe organe të tjera). Pas 1 janarit 2014, rregullat e zbatueshme për sistemin e kontrollit të brendshëm të institucioneve buxhetore duhet të aplikohen gjithashtu edhe për organizata të tjera që i përkasin sektorit të qeverisjes.
4. Akti L i 2013 mbi Sigurinë Elektronike të Informacionit Qendror dhe Agjencive të qeverisjes vendore
5. Dekreti 50/2013 (II. 25.) i qeverisë mbi Sistemin e Menaxhimit të Integritetit të organeve të administratës publike dhe Urdhri i marrjes së programit të Avokatëve.
6. Vepra XCIII e vitit1993 mbi sigurinë në punë.
7. Për shembull mund të jenë shpërblimet, duhet të kuptohet si rritje e prestigjit të një organizate, pranim më të madh social, me më shumë burime buxhetore, etj
8. Teoria mbi burokracinë e zgjedhjes së publikut, hartuesit e politikave dhe zyrtarët ekzekutiv të kërkojnë për të maksimizuar dobinë e tyre personale. Kjo teori është paraqitur nga Niskanen (1971). Ndër të tjera, Blais dhe Dion (1991) shqyrtuan supozimet themelore Niskanen-së, dhe shprehu kritika lidhur kryesisht me buxhetin e maksimizuar për qëllimet e liderit të një institucioni burokratik.
9. Titulli institucional shfaqet në kapitujt e buxhetit qendror dhe zakonisht përbëhet nga disa institucione buxhetore që janë identike në llojin ose kryejnë detyra të ngjashme (São, 2009). Kjo është arsyeja pse koncepti i "institucionit", tash e tutje do të kuptohet si institucion që formon tituj të pavarur sipas Aktit për Buxhetin. Ky studim nuk vlerëson sistemet e kontrollit të brendshëm për të përvetësuar kapitujt e menaxhimit që janë audituar gjatë auditimit llogarive përfundimtare.

Literatura

✓ *Blais, A. – Dion, St. (1991): The Budget-maximiz-ing bureaucrat: ap-praisals and evidence. University of Pittsburgh Press*

✓ *Benedek, M. – Szenténé Tubak, K. – Béres, D. (2014): Belső kontrollok a települési önkormányza-toknál (Internal Controls in Local Governments). Public Finance Quarterly. 2014/3.*

✓ *Braunné Fülöp, K. (2010): Szempon-tok a bizo-nytalanság és a kockázat értelmezéséhez a PPP-kon-strukció példáján (Reflections on the interpretation of uncertainty and risk based on the*

example of PPP scheme). Public Finance Quarterly. 2010/1.

✓ *Gajduschek, Gy. (2000): A büro-krácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentő-sége a közigazgatási szervezetek saja-tságainak magyarázatában (Inter-pre-ting the Concept of Bureau-cracy in Social Sciences, and Its Significance in Ex-plaining the Particularities of Public Administration Entities), PhD thesis, Faculty of Law and Political Sciences, Eötvös Loránd University, Doctoral School of Political Science, Budapest*

✓ *Hornai, G. (2001): Kockázat és kockázatkezelés. (Risk and Risk Management.) (MVM Hungarian Electricity Company Disclosures. 2001/04)*

✓ *Merétey-Vida, Zs. (2004): Belső kontollrend-szer különböző felfogások tükrében (Internal Control Systems in Different Approaches). (Budapest Business School, Faculty of Finance and Accounting, edited ver-sion of the paper presented at the conference held on 4–5 November 2004)*

✓ *Public Finance Quarterly, 2014/2.*

✓ *Szatmári, J. – Kakatics, L. – Szabó, Z. Gy. (2014a): Összefoglaló tanulmány a 2014. évi Integ-ritás felmérés eredményeiről (Summary Study on the Results of the 2014 Integrity Survey).*

✓ *Vasvári, T. (2015): Kockázat, kockazatészlelés, kockázatkezelés (Risk, Risk Perception, Risk Management). Public Finance Quarterly. 2015/1.*

✓ *State Audit Office of Hungary (2009): Segédlet I. A költségvetési címek pénzügyi (szabályszerűségi) ellenőrzés előkészítéséhez (Field Manual I for Preparing Financial (Regularity) Audi-ts of Budget Titles)*

✓ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, http://* www.coso.org/-ERM.htm

✓ *European Court of Auditors (2012): Financial and Compliance Audit Ma-nual, http://www.eca. europa.eu*

✓ */Lists/ECADocuments/FCAM_2012/ FCAM_2012_EN.pdf*

✓ *European Court of Auditors (2006): Performance Audit Manual,* http://www.eca.europa.eu/Lists/ECA-Documents/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AU-DIT_MANUAL_EN.PDF

✓ *European Court of Auditors (2013): Risk Assessment in Performance Audits, http://www.eca.europa.eu/ Lists/ECADocuments/GUIDELINE_RISK_102013/ GUIDELINE_RISK_102013_EN.pdf*

✓ *Institute of Risk Management (2002): Risk Management Standard, https://www.theirm.org/knowl-edge-and-resources/risk-management-standards/irms-risk-management-standard/*

Përkthehu:
Alma SHEHU, Departamenti i Auditimit të Performancës
Elisa METAJ, Departamenti i Politikave të Auditimit

Nga: **László DOMOKOS,**
President i Zyrës Shtetërore të Auditimit

Melinda NYÉKI, Katalin JAKOVÁC,

Erzsébet NÉMETH, Csaba HATVANI

KONTABILITETI I BAZUAR MBI PARIMIN E TË DREJTAVE DHE DETYRIMEVE TË KONSTATUARA – ESENCIAL PËR TRANSPARENCËN DHE PËRGJEGJSHMËRINË E QEVERIVE!

Qasje nga këndvështrimi i audituesve te Kontrollit të Lartë të Shtetit.

Implementimi i raportimit financiar mbështetur mbi parimet e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara kërkon kohë. Për disa qeveri, ky "udhëtim" kërkon vite.....por për destinacionin e pritshëm, ja vlen udhëtimi.

Nga Aulona JONUZI
Audituese, Kontrolli i Lartë i Shtetit

Abstrakt

Sektori publik ka ndërmarrë një sëre reformash, të cilat kane influencuar në zhvillimin e kontabilitetit publik dhe sistemit të raportimit gjithashtu. Mendojmë që, një nga çështjet themelore dhe më të rëndësishme që ka rezultuar nga këto reforma është prezantimi i raportimit financiar te konsoliduar në sektorin publik. Pasqyrat financiare të konsoliduara përfaqësojnë një temë sfiduese në mbarë botën sot dhe gjithashtu vijojnë të jenë çështje të debatuara si për organin rregullator ndër-kombëtar të standardeve të kontabilitetit publik (IPSASB) ashtu edhe për qeveritë. Pavarësisht kësaj, qëllimi i këtij shkrimi është të analizojë nëse sektori publik duhet te përgatisë pasqyra financiare të konsoliduara si edhe të përvijoje veprimtarinë e organeve rregullatore ndërkombëtare sa i takon përshtatjes dhe implementimit të standardeve specifike për çështjen në fjalë. Kështu, ka qenë i nevojshëm eksplorimi i literaturës shkencore, rregullore dhe standarde aktualisht të aplikueshme nga Komisioni Europian, OECD, Kombet e Bashkuara. Gjithashtu me vlerë në këtë studim ka qenë eksperienca personale prane Gjykatë Europiane të Audituesve, si përfaqësuese e Kontrollit të Lartë të Shtetit, si edhe hapat që kanë ndjekur organet rregullatore në zhvillimin e standardeve sa i takon konsolidimit të pasqyrave financiare në sektorin publik, në mënyrë që të arrijmë objektivin kryesor te këtij studimi. Ky studim teorik

thekson rëndësinë e prezantimit të pasqyrave financiare të konsoliduara në sektorin publik si edhe synon të zbulojë lidhjen që ekziston mes këtyre dy lloj raportesh të përgatitura nga sektori privat dhe ai publik, si edhe të sjellë praktikat më të mira botërore në implementimin e këtyre standardeve (2 shembuj konkret: Zelanda e Re dhe Australia). Konkluzioni kryesor i këtij shkrimi është që, njësitë e sektorit publik duhet të përgatisin raporte të konsoliduara dhe se organet rregullatore dhe qeveritë luajnë një rol të rëndësishëm në prezantimin e këtyre praktikave në sektorin publik. Kështu që, ne besojmë fort se, nuk ka ekselencë në kontabilitet, pa ekselencë në raportim dhe anasjelltas.

Hyrja

Përgjatë viteve të fundit, sektori publik u shënjua nga një sërë reformash, të cilat impaktuan sistemin e kontabilitetit dhe atë të raportimit financiar. Arsyeja kryesore i adresohej më së shumti ndërkombëtarizimit në rritje të tregjeve kapitale mbështetur në sfondin e zhvillimit të globalizimit ekonomik (Nistor, Stefanescu, 2012). Reforma më e rëndësishme, e ndodhur në sektorin publik është zhvendosja nga sistemi i kontabilitetit i mbështetur në parimin e lëvrimit të parasë (cash-basis), në sistemin kontabël të mbështetur mbi të drejtat dhe detyrimet e konstatuara (accrual-basis). Të gjitha këto reforma mund të shihen si një revolucion, që ndodhi në sektorin publik, fakt ky i mbështetur edhe nga studiues si Guthrie et al. (1998), Guthrie dhe Humphrey (1996), Pallot (1992), Jones et al. (2001), Grossi dhe Gardini (2012). Prezantimi i kontabilitetit mbështetur në parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, në sektorin publik, aktualisht përfaqëson hapin e parë drejt prezantimit të një sistemi te ri të raportimit në këtë sektor, i quajtur ***sistemi i raportimit të konsoliduar***. Edhe pse ky sistem i konsoliduar ende nuk është shpërndarë globalisht, si qeveritë ashtu edhe organet rregullatore në shumë vende janë duke bërë përpjekje për përgatitjen dhe prezantimin e raporteve të konsoliduara. Disa studiues besojnë se të kopjosh praktikat e sektorit privat dhe t`i aplikosh ato në sektorin publik, nuk është ekzaktësisht idealja, me pretendimin se objektivat e sektorit publik ndryshojnë nga ato të sektorit privat, dhe ky fakt duhet konsideruar në proces. Gjithashtu Christiaens (2002) argumenton se prezantimi i metodave të sektorit privat si edhe mungesa e një kuadri pune konceptual sa i takon kontabilitetit publik çon me tepër në krijimin e problemeve se sa në zgjidhjen e tyre. Gjithsesi, edhe pse siç konstatojmë, vijon të ketë rezerva sa i takon prezantimit të këtyre praktikave, ne besojmë se ato janë të nevojshme në sektorin publik, sepse i gjithë sektori publik mund të konsiderohet si një grup kompanish e prej këtej lind si domosdoshmëri prania e një sistemi raportimi që na siguron ne, një pamje më të gjerë të këtij sektori si një i tërë. Kështu qëllimi i këtij shkrimi është të investigojë nëse përshtatja dhe prezantimi i pasqyrave të konsoliduara financiare në sektorin publik, është më së shumti e lidhur me nevojën për informacion që ka publiku dhe grupet e interesit në përgjithësi. Ky

studim gjithashtu fokusohet në avantazhet dhe disavantazhet e njohjes dhe prezantimit të pasqyrave financiare të konsoliduara në sektorin publik. Kështu, referuar sa më sipër, ky studim do të zhvillohet si vijon. Pas një prezantimi të shkurtër të literaturës, seksioni i dytë thekson ndryshimet kryesore që kanë përcaktuar prezantimin e Pasqyrave Financiare të Konsoliduara.

Më pas seksioni i tretë paraqet aktivitetin e organeve rregullatore ndërkombëtare përgjegjëse për përgatitjen e këtyre standardeve në sektorin publik; seksioni i katërt i cili paraqet shembuj konkret të implementimit të këtyre standardeve në Zelandën e Re, në Australi, dhe impaktin e këtij implementimin në ekonominë e sukseshme të këtyre vendeve, si edhe faza e pestë e cila përmbledh gjetjet dhe prezanton kufijtë e këtij studimi si edhe perspektivën e ardhshme të kërkimit gjithashtu.

Literatura

Literatura sa i takon pasqyrave të konsoliduara financiare të sektorit publik është e gjerë, ndërkohe nuk mund të thuhet e njëjta gjë për sektorin publik. Kështu që sektori publik ende ka mangësi sa i takon literaturës dhe kjo mungesë rreth kësaj çështjeje vjen pasi kjo çështje është risi në këtë sektor. Kështu, nëse krahasojmë sektorin privat me atë publik, padyshim që kontributin më të madh në konceptin e konsolidimit dhe zhvillimit të këtij sistemi raportimi, e ka literatura e sektorit privat. Edhe pse pranohet se ekzistojnë diferenca mes të dy sektorëve si edhe mes objektivave të tyre gjithashtu, këto praktika te aplikueshme ne sektorin privat mund te përshtaten në sektorin publik si një sistem financiar raportimi. Kontribute me vlerë në zhvillimin e literaturës për Konsolidimin e pasqyrave financiare në sektorin publik kanë dhënë autorë të ndryshëm si: Grossi dhe Pepe (2008), Grossi (2008, 2009), Walker (2009, 2011), Wise (2010), Christiaens, Rommel dhe Van CauWenberge (2008), Bergmann dhe Bietenhader (2008), Tagesson (2008).

Grossi dhe Pepe (2008) përpiqen të nënvijëzojnë arsyet, të cilat çuan në shfaqjen e raporteve të konsoliduara në sektorin publik dhe karakteristikat e kondolidimit në vetvete por gjithashtu edhe ngjashmeritë dhe diferencat mes parimeve të kontabilitetit dhe standardet e përdorura për të përgatitur pasqyrat financiare të konsoliduara në sektorin publik, në 7 vende të ndryshme.

Walker (2009), duke besuar në benefitet e implementimit të pasqyrave financiare të konsoliduara në sektorin publik, nga një këndvështrim teorik, theksoi praktikat e pasqyrave financiare të konsoliduara në sektorin publik (veçanërisht në Australi), duke konsideruar në këtë kontekst, një rast të përgjithshëm të përgatitjes së pasqyrave financiare të konsoliduara, për të gjithë qeverinë dhe administratën publike.

Christiaens, Rommel dhe Van Cauw-enberge (2008) analizuan gjithë punën e kontabilizimit të qeverisë, e kryer në bazë të standardeve IPSAS, duke u përpjekur qe t`i jepnin përgjigje pyetjeve të mëposhtme: Cilat do të jenë pasojat e aplikimit të standardeve IPSAS si një punë konceptuale për të gjitha llogaritë e qeverisë? Çfarë lloj informacioni kontabël do të na

rezultojë nga aplikimi i konceptit të IPSAS?

Grossi (2008), nëpërmjet një studimi kompleks, identifikoi problemet më të zakonshme si edhe pengesat për implementimin e pasqyrave të konsoliduara në nivel lokal, ndër të cilat përmendim:

1. Mungesa e homogjenitetit të kontabilitetit në nivel të administratës lokale dhe bashkive,
2. Mungesa e ekspertizës,
3. Mungesa e stafit,
4. Nuk ka detyrime për tu përmbushur,
5. Vështirësi për të siguruar të dhëna të nevojshme dhe dokumenta,
6. Transparencë e limituar e raporteve vjetore të qeverisjes lokale, dhe
7. Mungesa e software-ve, të nevojshme.
8. Të gjitha këto studime përfaqësojnë një faktor kyç në zhvillimin e literaturës sa i takon çështjes, duke ngjallur interes për temën mbi konsolidimin e pasqyrave financiare të shumë studiueseve por edhe aplikues të standarteve.

Konsolidimi i Pasqyrave Financiare – një nevojë reale për publikun.

Njohja dhe prezantimi i raporteve të konsoliduara në sektorin publik lidhet më së shumti me adaptimin e një sistemi kontabël të bazuar mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve. Kështu, duke njohur rëndësinë e pasqyrave të konsoliduara, do të përqendrohemi te nevoja e këtij sistemi për sektorin publik si edhe në ndryshimet që sjell prezantimi i një sistemi të tillë. Së fundmi, çështja është në vëmendje të shumë qeverive dhe organeve rregullatore dhe shumë vende, duke qenë se aplikojnë tashmë sistemin konta-bël bazuar mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara ("accrualbasis"), kanë nisur përgatitjet për pasqyra financiare të konsoliduara (Luder and Jones, 2003; Stalebrink and Sacco, 2006). Rëndësia që i është dhënë kësaj teme, mbështetet në nevojën e sektorit publik për një sistem raportimi financiar të ri, i cili të jetë i aftë të sigurojë një paraqitje më të kuptueshme dhe më të saktë mbi gjithë sektorin publik si një njësi e vetme, është i nevojshëm një sistem raportimi që mund t`u sigurojë përdoruesve më shumë informacion. Zhvillimi dhe rritja e njësive të decentralizuara ka ngjallur debat rreth nevojës së raportimit financiar të konsoliduar në sektorin publik. Duke qenë se kontabiliteti i sektorit publik së fundmi ka qënë objekt ndryshimesh, të cilat kanë çuar në shfaqjen e një sistemi tjetër raportimi – atë të konsoliduar – është për t'u vlerësuar fakti që këto reforma kanë sjellë benefite nga të cilat sektori publik duhet të përfitojë. Ndryshimet që kanë pasur impakt në sektorin privat i referohen një lloji të ri menaxhimi, pra kalimit nga sistemi kontabël i mbështetur mbi parimet e lëvrimit të parasë, në atë të mbështetur mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, imitimi i praktikave në sektorin privat si edhe decentralizimi. Të gjitha këto reforma të ndërmarra në sektorin publik, nuk bënë gjë tjetër veçse ngritën disa kundërshti rreth drejtimit nga i cili po shkon i gjithë sistemi i kontabilitetit publik. Kështu Barton (1999) ngre dyshime rreth prezantimit të sistemit accrual-basis në sektorin publik, dhe kjo për shkak të ndryshimeve të mëdha mes dy sektorëve, atij publik dhe privat, objektivave të secilit dhe shpër-

ndarjes së burimeve. Gjithashtu Chan (2003) u përpoq t`i përgjigjej pyetjes nëse qeveritë vërtet e kanë të nevojshme të imitojnë pa kurrfarë sensi kritik, praktikat e sektorit privat? Kështu pra në literaturat e mëparshme, vëmë re se studiuesit janë të shqetësuar sa i takon aplikimit të kontabilitetit accrual-basis, dhe sa i takon imitimit të praktikave të këtij të fundit nga sektori privat. Në fakt, tranzicioni nga kontabiliteti i mbështetur mbi lëvrimin e parasë (cash-basis) në atë të mbështetur mbi të drejtat dhe detyrimet e konstatuara, kërkon jo vetëm një ndryshim në sistemet kontabël, por një ndryshim konceptual gjithashtu. Të gjitha këto ndryshime që kanë revolucionarizuar sektorin publik, kanë sjellë prezantimin e raportimit të konsoliduar në sektorin publik. Këto raporte na sigurojnë një qasje gjithëpërfshirëse sa i takon pozicionit financiar dhe detyrimeve ekonomike të institucioneve publike në nivel lokal, rajonal dhe të qeverisjes qëndrore.

Pasqyrat financiare mund të konsiderohen si mjeti më i rëndësishëm i informacionit, i disponueshëm për përdoruesit. Pavarësisht nëse diskutojmë për interes publik ose privat, përgjegjshmëria (në terma të llogaridhënies) është një kërkese e domosdoshme edhe në postulatet e Manaxhimit të Ri Publik. Pasqyrat financiare konsiderohen si një mjet kyç, sa i takon llogaridhënies kundrejt përdoruesve të ndryshëm (Nistor, Stefanescu, 2012), edhe nëse bëhet fjalë për pasqyra financiare individuale apo të konsoliduara. Kontablilitetі i mbështetur mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara ofron më shumë informacion të dobishëm si edhe përmirëson vlerësimin ndaj transparencës, llogaridhënies dhe performancës së qeverisë.

Konsolidimi i Pasqyrave financiare është konsideruar si një ndër teknikat më kuptimplotë në fushën reformave të ndërmarra në kontabilitet, në sektorin publik (Chan, 2003; Chow et al., 2007; Walker, 2009), dhe duke marrë në konsideratë këtë aspekt, shumë qeveri vlerësuan se ka arsye të mjaftueshme për t`u zhvendosur sa më shpejt të munden drejt përgatitjes dhe prezantimit të raporteve të tilla. Arsyet që çuan në zhvillimin e e këtyre raporteve i referohen besimit që financat publike janë bërë më transparente dhe se pasqyrat financiare të sektorit publik në tërësi sigurojnë një pamje më të qartë të pozicionit financiar dhe performancës. Këto raporte të konsoliduara përmbushin kërkesat e llogaridhënies së jashtme dhe asaj të brendshme, por ato gjithashtu përfaqësojnë një feed-back në procesin e vendimmarrjes (Chow et al., 2007, Benito et al., 2007). Roli kryesor i pasqyrave financiare të konsoliduara është të përmbushin nevojat e një game të gjerë përdoruesish dhe të thjeshtojnë sistemin e raportimit në sektorin publik.

Argumenta të tjerë në favor të konsolidimit të pasqyrave financiare janë: aftësia që këto raporte të sigurojnë një pamje më komplekse të pozicionit dhe performancës se sektorit publik në tërësi, i cili nuk mund të sigurohet në rastin e pasqyrave sa i takon sektorit publik. Siç edhe e theksova me sipër vëmendja e

këtij studimi shkon te disa avantazhe si pasojë e përgatitjes së raporteve të konsoliduara. Këto avantazhe i referohen faktit që informacioni i cili i sigurohet përdoruesve është më transparent; ***ne mund të bëjmë krahasime mes shtetesh***, këto raporte janë më të lehtë për t`u interpretuar dhe për të krijuar një pamje të plotë mbi gjendjen ekonomike të të gjithë sektorit publik. Pa diskutim që përgatitja e pasqyrave financiare të konsoliduara ka ende vështirësi për tu implementuar në sektorin publik si pasojë e: mungesës së homogjenitetit të pasqyrave financiare të përgatitura nga njësite e varësisë, standardet e sektorit publik, duhet të jenë të ndryshme nga ato të sektorit privat, mungesa e ekspertëve si edhe mungesa e detyrimit për të paraqitur raporte të konsoliduara.

Rasti i Shqipërisë

Aktualisht, sa i takon kontabilizimit të pasqyrave financiare, Qeveria Shqiptare, mbështetet në Ligjin nr. 9936, dt. 26.06.2008, *"Për menaxhimin e sistemit buxhetor në Republikën e Shqipërisë"*, si dhe në Udhëzimin e Përhershëm të Ministrisë së Financave, nr. 2, dt. 06.02.2012 "*Për procedurat standarte të zbatimit të buxhetit"*. Duke ju referuar kësaj baze ligjore, parimet bazë të sistemit buxhetor janë: transparenca, parashikueshmëria, gjithëpërfshirja, unitëti, universalitetit, disiplina fiskale, shpërndarja e burimeve, përdorimi ekonomik, efecient dhe efektiv i burimeve, përgjegjshmëria dhe respektimi i sistemit buxhetor.

Kështu mbështetur në sa më sipër, kontabiliteti publik në Shqipëri aktualisht kryhet mbi një bazë të modifikuar të lëvrimit të parasë, e më konkretisht: Të ardhurat regjistrohen mbi bazën e cash-it dhe shpenzimet mbi bazën e cash-it të modifikuar. Deri më tani, kontrolli i angazhimeve financiare ushtrohet vetëm në kontekstin e ekzekutimit të buxhetit vjetor. Si pasojë, vetë Ministria e Financës, në Strategjinë për Menaxhimin e Financave Publike 2014-2020, konstaton se, ka pasur situata kur kontratat janë lidhur nga ministritë e linjës dhe janë miratuar në bazë të një angazhimi financiar tejet të kufizuar për vitin e ardhshëm, pa marrë parasysh ndikimin në buxhet në vitet e tjera të PBA-së, e më tej. Ky boshllëk në kuadrin rregullator të Manaxhimit të Financave Publike, ka qenë një ndër faktorët kryesorë në krijimin e detyrimeve të prapambetura të fshehura. Gjithashtu është për t'u theksuar se buxhetimi dhe kontabiliteti i financave publike në shqipëri, bazohen mbi sisteme të ndryshme, që do të thotë: buxhetim mbi baza cash-i; kontabilizim mbi baza cash-i të modifikuar; dhe raportim financiar i orientuar drejt mënyrës së buxhetimit dhe kontrollit të zbatimit të buxhetit të shtetit. Tashmë është koha që qeveria shqiptare të drejtojë vëmndjen edhe nga investimet e reja, duke i dhënë rëndësi manaxhimit jo vetëm të pagesave, por edhe përdorimit efikas të aseteve publike, duke adaptuar në mënyrë racionale dhe realiste sistemin e buxhetimit, kontabilizimit dhe raportimit mbështetur në parimet e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara.

Vetëm duke aplikuar këto standarde, Shqipëria do të mund të ketë një pasqyrë të qartë të situatës financiare në të cilën ndodhet, nga pikëpamja e detyrimeve dhe aseteve, mbi të cilat mbështeten këto detyrime. E vetëm duke ditur se ku jemi, mund të marrim vendime të drejta sa i takon strategjive që duhen ndjekur për të arritur aty ku duam të shkojmë: qëndrueshmëri fiskale, transparencë, rritje ekonomike dhe përmirësim i treguesve të performancës dhe shumë e rëndësishme gjithashtu barazi ndër breza.

Shembujt (dy prej të cilëve trajtohen në pikën 5 të këtij studimi), tregojnë se vendet, të cilët marrin seriozisht qytetarët e tyre dhe perdorimin e parave të taksapaguesve, raportojnë dhe buxhe-tojnë mbështetur mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara. Shembujt tregojnë se, ky lloj kontabilizimi i ka ndihmuar këto vende që të ofrojnë shërbimin më të mirë publik për qytetarët e tyre.

IPSASB – një aktor i rëndësishëm në zhvillimin e konsolidimit të pasqyrave financiare në sektorin publik.

IPSASB është bordi i pavarur i cili vendos standardet dhe që luan një rol të rëndësishëm sa i takon rregullores së njësive të sektorit publik. Objektiva e IPSASB është të zhvillojë standarde të larta kontabiliteti për sektorin me qëllim përdorimin e tyre nga të gjitha njësitë e sektorit publik në të gjithë botën, të cilat do të shërbejnë për përgatitjen e pasqyrave financiare. Janë standarde të sektorit publik, të hartuara nga IPSASB, qëllimi i të cilave është të përmirësojnë cilësinë dhe transparencën në raportimin financiar, në sektorin publik. Veç kësaj IPSASB mbështet faktin se adaptimi i IPSAS nga qeveritë do të përmirësojë transparencën, cilësinë dhe krahasueshmerinë e informacionit financiar të raportuar në njësitë e sektorit publik në të gjithë botën. Ajo që organizata të rëndësishme ndërkombëtare inkurajojnë sot, është pikërisht adaptimi i standardeve IPSAS nga njëra anë dhe harmonizimi i kërkesave kombëtare me këto referenca ndërkombëtare. Edhe pse IPSAS bazohen në IAS (standardet ndërkombëtare të kontabilitetit), ato i janë përshtatur nevojave të sektorit publik. IPSAS, ndryshe nga IFRS – të nuk janë manda-tore, për njësite e sektorit publik, por pavarësisht kësaj ato aplikohen gjerësisht nga shumë shtete. Pra, një gjë është e sigurtë: që standardet ndërkombëtare të kontabilitetit janë shndërruar në një kulturë ndërkombëtare të kontabilitetit (Ehittington, 2008). Sa i takon standardeve për konsolidimin e pasqyrave financiare, IPSASB ka aprovuar tre të tilla që janë:

1. IPSAS 6 – Pasqyrat financiare të konsoliduara dhe Kontabiliteti për Njësitë e varësisë, kërkon që gjithë njësite kontrolluese të përgatisin pasqyra financiare të konsoliduara të cilat konsolidojnë gjithë njësite e varësisë një nga një. Gjithashtu në këtë standard është për-fshire edhe një shpjegim i detajuar i konceptit të kontrollit dhe mënyrës se si ai aplikohet në sektorin publik si edhe një udhëzues i shkurtër ku përcaktohet nëse kontrolli ekziston për qëllime të raportimit financiar.
2. IPSAS 7 – Kontabiliteti për Investimet në shoqëri, kërkon që gjithë investimet në shoqëri të merren parasysh në pasqyrat financiare të konsoliduara duke përdorur

metodën e kapitalit në kontabilitet, me përjashtim të rasteve kur investimi është realizuar dhe mbahet ekskluzivisht me qëllim vënien në dispozicion në një të ardhme të afërt, raste këto kur kërkohet të përdoret metoda e kostos.

3. IPSAS 8 – Raportimi Financiar i Interesave në Joint Ventures, kërkon kryerjen e një konsolidimi proporcional.

Duke qenë se objektiva kryesore e IPSASB është të ruajë përqasjen ndaj IFRS-ve (SNRF ne shqip) për ato standarde që mbështeten në IFRS, dhe se në Maj 2011, IASB nxori standardet për të cilat IPASB ka ekuivalentet: IFRS 10, Pasqyrat Financiare të Konsoliduara; IFRS 11, Sipërmarrja; IFRS 12; IAS (SNK ne shqip) 27, Pasqyra Financiare të veçanta dhe IAS 28, Investime në pjesëmarrje, tashmë kishte ardhur koha për t'u riparë IPSAS 6-8. Kështu IPSASB nisi punën mbi disa projekte në mënyrë që të ekzaminojë standardet e deritanishme dhe adaptimin e tyre në sektorin publik. Një nga projektet e planifikuara për tu kryer i referohet rishikimit të IPSAS 68, duke theksuar përgatitjen dhe prezantimin e pasqyrave financiare në sektorin publik. Kështu, në Qershor 2011, IPSASB aprovoi një projekt të quajtur Rishikimi i IPSAS 6-8, objektivat e të cilit konsistonin në rishikimin e IPSAS 6 ,7 dhe 8.

Praktikat më të mira – Shembuj konkretë: Zelanda e Re dhe Australia

Pse marrim keta dy shembuj?

Gjatë dy dekadave të fundit, është vëne re një rritje e dukshme e numrit të qeverive në mbarë botën, që po përdorin apo t ëpaktën kanë ndërmarrë iniciativa sa i takon fillimit të implementimit të metodave të kontabilizimit dhe raportimit financiar (së fundmi edhe buxhetimit – një nga temat më të nxehta aktualisht në fushën e kontabilitetit, e cila do të vijojë në një studim të dytë) mbështetur mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara. Veçanërisht qeveritë e Zelandës së Re dhe Australisë, shpesh merren si referenca sa i takon një adaptimi të ketyrë parimve, më gjithë-perfshirëse se çdo vend tjetër. Për këtë arsye u kushtohet vëmndje e veçantë si në fushën e studimeve akademike ashtu edhe nga qeveritë e ndryshme, sa i takon implementimit të kontabilitetit mbi parimet e te drejtave dhe detyrimeve të konstatuara në këto dy vende si edhe rezultatet që pasuan këto reforma.

Zelanda e Re

Adaptimi i kontabilitetit mbi bazën e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, në Zelandën e Re, u krye mes shumë reformave të tjera në fushën ekonomike, brenda pak viteve, duke e transformuar ekonominë e vendit, nga një ndër ekonomitë botërore më të centralizuara në vendet jo-komuniste, në një ekonomi tërësisht të hapur. Këto reforma nisën në mes të viteve 80-të, me privatizimin e njësive tregtare të zotëruara nga qeveria si edhe me liberalizimin e gjerë të monedhës në Zelandën e Re dhe të tregjeve financiare. Këto reforma ndryshuan manaxhimin e sektorit publik nga një sistem i bazuar në përputhshmërinë me rregullat strikte, tërësisht të detajuara si edhe me limitet buxhetore të cash-it, në një regjim të mbështetur në performancë dhe përgjegjshmëri.

Në tetor 1992, seti i parë i Pasqyrave Financiare të Qeverisë, i bazuar mbi "accrual-accounting", iu prezantua Parlamentit. Ky prezantim përbënte njekohësisht kulmin e një pune dy vjeçare për t'u zhvendosur drejt këtij regjimi të ri. Ky prezantim i shkurtër ka për qëllim të analizojë se çfarë e udhëhoqi Zelandën e Re në këto ndryshime. Reformat në Zelandën e Re, të mbështetura mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, janë ndoshta reformat më gjithëpërfshirëse që ndonjë shtet ka ndërmarrë deri më sot. Ndërsa është i padiskutueshëm roli i këtyre reformave në proceset manaxhuese të qeverisë në Zelandën e Re, është deri diku e vështirë të konstatohet impakti i vërtetë fiskal dhe ekonomik i këtyre reformave. GAO raporton se, përgjithësisht, shumë vëzhgues bien dakord se këto reforma kanë siguruar përmirësimin e informacionit për qëllime të manaxhimit të aseteve dhe përllogaritjes së kostos. Në vijim, shumë të tjerë besojnë se këto masa kanë prodhuar një disiplinë fiskale, veçanërisht në atë që tashmë ligjvënësit dhe zyrtarë qeveritarë munden lehtësisht të konstatojnë qëndrueshmërine fiskale (ose mungesën e saj) në programet qeveritare.

Në të vërtetë, qysh prej implementimit të reformave, Zelanda e Re ka treguar një vetëkontroll të fortë fiskal. Në mënyrë gati-gati të jashtëzakonshme, pasivet financiare të Zeladës së Re, ranë nga 65% e GDP-së në vitin 1993, në 23% në vitin 2005, ndërkohë që vetë OECD në tërësi, tregoi rritje të këtiij treguesi nga 66% në 77%, për të njëjtën periudhë. Vendi gjithashtu raportoi sufiçit në buxhet pothuajse përgjatë çdo viti, duke filluar prej 1990-s. Si rezultat Borxhi Neto i Zelandës së Re, ra në mënyrë të dukshme nga 52% e GDP-së në 1992-shin, në 10% e GDP-së në vitin 2005. Gjatë po të njëjtës periudhë, Zelanda e Re, përjetoi rritje ekonomike rreth 3.3% në vit. Deri në c'masë, suksesi ekonomik në Zelandën e Re, mund t'i atribuohet reformave të ndërmarra në fushën e kontabilitetit, ende është e paqartë, ose e thënë ndryshe deri diku e pamatshme

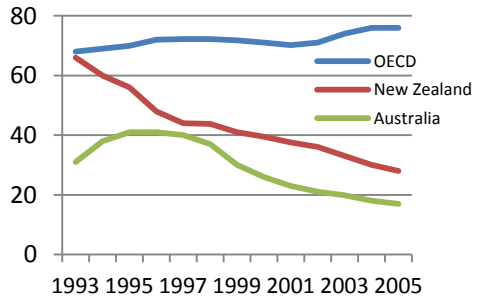
Australia

Si në rastin e Zelandës së Re, adaptimi i reformave të kontabilitetit mbi bazën e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara, për sektorin publik, ndodhi në vazhdën e një sërë reformash në ekonominë e vendit, edhe pse reformat në Australi ishin ndoshta më modeste se ato në Zelandën e Re. Edhe pse rritja ekonomike në Australi ishte deri diku më e qëndueshme se në Zelandën e Re, presioni nisi ne vitet '90-të, me qëllim rritjen e efiçencës së qeverisë dhe përmirësimin e performancës fiskale. Kështu, u implementuan reforma gjithëpërfshirëse nëpërmjet dy iniciativave: Programi i Përmirësimit të Manaxhimit Financiar dhe Programi i Manaxhimit dhe Buxhetimit. Si pasojë e këtyre reformave, agjencive të qeverisë iu kërkua të fillonin të buxhetonin, raportonin dhe kontabilizonin, mbështetur mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara.

Si Zelanda e Re, edhe Australia, kanë demonstruar një disiplinë të fortë fiskale gjatë viteve të fundit. Australia gjithashtu ka prodhuar sufiçit buxhetor çdo vit për

gati një dekadë të tërë, dhe ia ka dalë me sukses në reduktimin e borxhit neto nga 25% e GDP-së, në vitin 1990, pothuajse në eleminimin e tij (drejt 0% e GDP-së). Pasivi financiar bruto ka treguar rënie nga 43% e GDP-së, në vitin 1995, në 15% gajtë vitit 2005, vlera e dytë më e ulët, për nga renditja e OECD-së. Në të njëjtën kohë, Australia ka shfaqur rritje ekonomike mesatarisht 3.6% çdo vit, përgjatë dekadës së shkuar. Dhe përsëri është e paqartë se në ç'masë reformat në kontabilitat janë përgjegjëse për disiplinën fiskale dhe rritjen ekonomike, në rastin e Australisë.

Më poshtë gjeni grafikun me të dhënat sa i takon "Detyrimeve Financiare Bruto" të qeverive të Zelandës së Re, Australisë dhe OECD-së në tërësi, si përqindje ndaj GDP-së:



Konkluzione

Përgjatë gjithë reformave që kanë ndodhur së fundmi në sektorin privat, çështja më e rëndësishme e ngritur ka qenë: «A ka nevojë sektori publik për një pasqyrë të konsoliduar financiare? ». Për t'i dhënë një përgjigje kësaj pyetje, më parë duhet t'i përgjigjemi pyetjeve të tjera si: *Duke qenë se sektori publik dhe ai privat bazohen mbi objektiva të ndryshme, praktikat e sektorit privat sa i takon përgatitjes dhe prezantimit të pasqyrave financiare të konsoliduara a mund të kopjohen edhe në sektorin publik?, A mund të tejkalohen këto diferenca dhe a është i mundur aplikimi i të njëjtave standarde për të dy sektorët?.* Këto reforma tashmë janë pjesë e njohjes së gjerë globale të nevojës për përmirësim të menaxhimit financiar dhe cilësisë së informacionit financiar qoftë në sektorin publik, qoftë në atë privat. Pasqyrat financiare të konsoliduara janë instrumente të dobishëm, të aftë që të sigurojnë një imazh të përgjithshëm mbi gjithë sektorin publik për përdoruesit e jashtëm dhe ata të brendshëm gjithashtu. Edhe pse ende ka vende të cilat nuk prodhojnë pasqyra financiare të konsoliduara, qeveritë e shumë vendeve mendojnë se ka shume arsye për të prezantuar dhe përgatitur sa më shpejt të jetë e mundur konsolidimin e këtyre pasqyrave. Për shkak të nevojës në rritje që sektori publik ka, për rritjen e llogaridhënies financiare dhe politike, konsolidimi i pasqyrave financiare është përgjigja për të përmbushur këtë nevojë. Qëllimi i pasqyrave financiare konsiston në paraqitjen e një pamjeje të vërtetë dhe të drejtë të performancës financiare të njësive, pozicionit financiar, kapitalit dhe flukseve të arkës e si të tilla raportet e konsoliduara përfaqësojnë një mënyrë kuptimplotë për të demonstruar se si sektori publik, në nivel njësie por edhe qeverie në tërësi, përmbush përgjegjësitë e veta sa i takon menaxhimit financiar. Prezantimi i pasqyrave financiare bazuar në parimet e të drejtave dhe detyrimeve

të konstatuara pranohet tashmë se ofron më shumë informacion për përdoruesit se sa kontabiliteti i bazuar mbi parimin e lëvrimit të parasë. Siç edhe e përmendëm më lart, IPSAS bazohen në standardet e sektorit privat - IFRS, të cilat këto të fundit bazohen në qasjen ndaj vendimmarrjes, por ato gjithashtu janë të adaptueshme ndaj specifikave të sektorit publik. Është vënë re një interesim në rritje si nga praktikuesit ashtu edhe nga studiuesit sa i takon adaptimit në një grup të vetëm standardesh për gjithë njësitë e sektorit publik dhe për implementimin e një sistemi raportues financiar në këtë sektor. E të gjitha sa përmendur më sipër lehtësojnë mundësinë e krahasueshmërisë mes shteteve si edhe sigurojnë një pamje më transparente sa i takon statusit dhe drejtimit të ndërmarrë nga qeveritë e shteteve të ndryshme. Reforma përcakton ndryshime rrënjësore në sistemin e raportimit kontabël dhe financiar, ndryshime këto që i referohen prezanti-mit të kontabilitetit bazuar mbi parimin e të drejtave dhe detyrimeve të konsta-tuara dhe zëvendësimit me këtë të fundit të kontabilitetit mbështetur mbi parimin e lëvrimit të parasë si edhe prezantimin e pasqyrave financiare të konsoliduara. Ëalker (2009) thekson se përgatitja e një grupi të vetëm të konsoliduar të pasqyrave financiare përfshirë edhe qeverinë si një e tërë, po mbështetet tashmë në mbarë botën. Ne arrijmë kështu në përfundimin se raporte të tilla përmirësojnë dhe shtojnë vlerë në sistemin e raportimit të sektorit publik sa i takon performancës financiare, duke lejuar kështu rritjen e përgjegjshmërise ndaj burimeve publike. Sigurisht, eksperiencat e shumë vendeve të botës, të cilat tashmë i kanë implementuar në mënyrë të suksesshme këto praktika, do të vijojnë të kopjohen edhe nga të tjera shtete dhe qeveri, për hir të rritjes së eficencës, efektivitetit dhe ekonomicitetit të finan-cave publike.

Implementimi i raportimit financiar mbështetur mbi parimet e të drejtave dhe detyrimeve të konstatuara kërkon kohë. Për disa qeveri, ky "udhëtim" kërkon vite.....por për destinacionin e pritshëm, ja vlen udhëtimi.

Referencat

1- *KLSH dhe Administrimi i Buxhetit të Shtetit, z. Bujar Leskaj, Raportimi në Kuvendin e Shqipërisë të Zbatimit të Buxhetit të Shtetit, viti 2012*
2- *Raporti i KLSH-së mbi Zbatimin e Buxhetit të Shtetit viti 2011*
3- *Raporti i KLSH-së mbi Zbatimin e Buxhetit të Shtetit viti 2012*
4- *Financial Regulation / EU and IPSAS*
5- *European Union, Public Finance, 5-th Edition*
6- *Barton, A., 1999. Public and private sector accounting – the non-identical twins, Australian Accounting Review 12(3), p. 22-31*
7- *Benito, B., Brusca, I., Montesinos, V., 2007. The harmonization of government financial information systems: The role of the IPSAS's, International Review of Administrative Sciences 73(2), p. 293-317*
8- *Bergmann, A., Bietenhader, D., 2008. "Practises and opinions on consolidated financial*

reporting in Swiss cities", Workshop on Whole of Government Financial Reporting: International Trends. Siena, Italy.

9- *Chan, J. L., 2003. Government accounting: an assessment of theory, purpose and standards, Public Money & Management 23(1), p. 13-20*

10- *Chow, D. S. L., Humphrey, C., Moll, J., 2007. Developing Whole of Government Accounting in the UK: Grand Claims, Practical Complexities and a Suggested Future Research Agenda, Financial Accountability and Management 23(1), p. 27–54.*

11- *Christiaens, J., 2002. Symposium on local government accounting reforms in Europe: Introduction, Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management 14(4), p. 560-564.*

12- *Christiaens, J., Cauwenberge, P., Rommel, J., 2008. "IPSAS 22: A new standard for WGA?", Workshop on Whole of Government Financial Reporting: International Trends. Siena, Italy.*

13- *Grossi, G., 2008. "The Future Outlook For Consolidated Financial Reporting In Italian Local Governments: The First Experiences In The Tuscany Region", Workshop on Whole of Government Financial Reporting: International Trends. Siena, Italy.*

14- *Grossi, G., Pepe, F., 2008. "Consolidated Financial Reporting in the Public Sector: a Cross-Country Comparison", Workshop on Whole of Government Financial Reporting: International Trends. Siena, Italy.*

15- *Grossi, G., 2009. New Development: Consolidated financial reporting as a stimulus for change in Italian lokal government, Public Money & Management 29(4), p. 261-264.*

16- *Grossi, G., Gardini, S., (2012). "Theories and methods of consolidation. interaction between private and public sector accounting standards within the hybrid case of stockholm city", 7TH International Con-ference On Accounting, Auditing And Management In Public Sector Reforms, Milano, Italy*

17- *Guthrie, J., Humphrey, C.G., 1996. Public Sector Financial Management Developments in Australia and Britain: Trends and Contradictions, Research In Governmental and Nonprofit Accounting 9(2), p. 30-49.*

18- *Guthrie, J., 1998. Application on accrual accounting in the Australian public sector-rethoric or reality?, Financial Accountability & Management, 14(1), p. 1-19.*

19- *J.P.Trebby, R.P Van Daniker, 1986. Relationship of budgeting and accounting: Implication for public policy.*

20- *Ian Ball, 2015. Accrual Accounting for government transparency and accountability.*

21- *H. Hoogervorst, 2011. Conference organized by the European Commission Financial Reporting and Auditing – A time for change?.*

Nga: Aulona JONUZI
Audituese, Kontrolli i Lartë i Shtetit

STRATEGJITË E MARKETINGUT SI FAKTOR NDIKUES NË RRITJEN E PRODUKTIVITETIT TË PUNËS- RASTI I NDËRMARRJEVE TË TETOVËS

Strategjitë në përgjithësi janë të përkufizuara si vendime në procesin e planifikimit, me anë të të cilave përcaktohen metodat themelore për realizimin e objektivave, në realitetë ato përbëjnë zgjedhjen e rrugëve më të përshtatshme për arritjen e qëllimeve në situatë të dhënë.

Nga Teuta VESELI - KURTISHU
PhdC South East European University SEEU
Business and Economics Faculty, Ilindenska nn, Tetovo-Macedonia
Prof. Dr. Ilia KRISTO
Universiteti i Tiranës

Abstrakt

Gjithmonë duhet pasur parasysh, se menaxhimi i marketingut dhe planifikimi strategjik përbëjnë bazën për arritjen e suksesit të një ndërmarrje. Ndërkaq plani strategjik është vetëm pikënisja e veprimit të planifikimit në ndërmarrje. Ai shërben si udhëzues për të hartuar planin taktik dhe operacional (planin e biznesit për të gjitha nivelet në ndërmarrje, plani i biznesit ka tre qëllime: zhvillimin e strategjisë dhe komunikimin me nivele më të larta, si justifikues i kërkesës së buxhetit dhe ai jep instrumente për monitorimin e vazhdueshëm gjatë zbatimit të planit).

Duke qenë se hulumtimi ka të bëjë me një element **kyç që është produktiviteti**, atëherë do ta përshkruajmë se çfarë kuptojmë me këtë parim. Pra, **produktiviteti është parim themelorë për matjen e efikasitetit të punës, që nënkupton** marrëdhënien midis sasisë dhe cilësisë së produkteve apo shërbimeve të prodhuara dhe madhësisë së burimeve të përdorura për realizimin e tyre. Projekti kërkimor njëkohësisht edhe hulumtues, është një projekt i cili na mundëson të identifikojmë se cilët janë në të vërtetë ato strategji të marketingut që ndikojnë në produktivitetin e punës në ndërmarrje.

Fjalët kyçe: Planifikimi strategjik i marketingut, strategji, produktiviteti, intervista, ndërmarrja, puna, trajnimi (programi)

Hyrje

Përpilimi i strategjisë në kompani nuk përbën një detyrë të thjeshtë të cilën menaxherët e marketingut mund kryejnë

duke u mbështetur në përsiatje (këmbëngulje), instinkte të mira, ose mendime kritike. Gjykimet lidhur me llojin e strategjisë që do të ndiqet duhet të dalin drejtpërsëdrejti nga analiza e mirëfilltë e mjedisit të jashtëm të kompanisë (makro dhe mikro mjedisin) dhe analiza e situatës së faktorëve brenda kompanisë.

Strategjitë në përgjithësi janë të përkufizuara si vendime në procesin e planifikimit, me anë të të cilave përcaktohen metodat themelore për realizimin e objektivave, në realitetë ato përbëjnë zgjedhjen e rrugëve më të përshtatshme për arritjen e qëllimeve në situatë të dhënë. Fjala strategji* e ka burimin në fushën ushtarake dhe ka nënkupton "shkathtësinë luftarake". Në realitet kjo përbën veprimin e më tepër komandimeve.[1]

Në veprimtarinë afariste nocioni strategji, ka të bëjë me konceptin e planifikimit strategjik dhe manaxhimin Si shkas për të është fakti se metodat klasike dhe manaxhimi i ndërmarrjes nuk mund të kënaqin nevojat në kushtet e diskontinuitetit, mjedisit dinamik dhe zhvillimit teknologjik ndikojnë ndjeshëm në shkurtimin e ciklit jetësor të produkteve, shërbimeve dhe teknologjisë në treg.[2]

Problemi i kërkimit

Problematika e kërkimit është në produktivitetin të punëve në ndërmarrje është një çelës me rëndësi për motivimin e punëtorëve. Për motivimin e tyre ne duhet ti ofrojmë punëtorit mundësinë për zhvillimin e karrierën me anë të trajnimeve të ndryshme. Në fakt kjo mundësi për rritjen e aftësive të punëtorit përmes trajnimeve të ndryshme është njëri ndër faktorët me më rëndësi në motivimin e punëtorëve.

Ndikimi në zhvillimin dhe trajnimin e punëtorëve përmes përgjegjësive në punën e tanishme të punëtorit.

- Zgjeroje punën duke përfshirë diçka të re, duke pasur nivel të lartë të përgjegjësive.
- Ndryshoji përgjegjësitë të cilat punëtori nuk i pëlqen ose ju shkakton rutinë.
- Lejo punëtorin të ketë më shumë autoritet dhe vet-menaxhim.
- Ftoje punëtorin ose punëtoren të kontribuoj në vendime të rëndsishme si për një departament ose për të gjithë kompaninë.
- Kujdesu që punëtorët të kenë qasje në mbledhje të rëndësishme dhe të dëshirueshme.
- Kujdesu për dhënien e mundësisë për përfshirjen e synimeve,prioritetet etj.
- Përcakto anëtarët e stafit nën kujdsin ose mbikëqyrjen e punëtorit ose punëtores.
- Përcakto punëtorin në krye të projekteve dhe grupeve.

Subjekti dhe Objekti i Hulumtimit

Sipas problemeve të cekura me lart gjatë këtij hulumtimi vij në përfundim se objekt i këtij hulumtimi janë **faktorët që ndikojnë në produktivitetin e punës së ndër-**

[1] N. Veseli &T. Veseli; "Menaxhimi i Marketingut", ALMA-Shkup, 2009, f. 168

[2] ARTUR, A. THOMPSON Jr. & A.J. STRI-CKLAND III – *Strategic management-concepts and cases 10th edition , Mc Graw & Hill, 2006.*

marrjeve, që ndikon dukshëm edhe në përmasimin e imazhit të punëtorit, firmës dhe të çmimit. **Ndërsa si subjekte** janë ndërmarrjet prodhuese dhe shërbimi në Tetovë.

Objektivi kryesor i këtij hulumtimi janë faktorët e marketingut strategjik që ndikojnë në rritjen e efikasitetit dhe produktivitetit në ndërmarrjet e Tetovës. Në bazë të të gjitha formave dhe proceseve të njohjes shkencore shtrihen aktivitetet e ndërsjella fundamentale të fuqisë njohëse të njeriut dhe teorisë. Format kryesore logjike të mendimit janë nocioni, gjykimi, përfundimi dhe format e tyre të veçanta.

Lidhja direket ndërmjet teorisë shkencore dhe praktikës shkencore realizohet nëpërmjet faktit shkencor. Fakti shkencor paraqet fakte objektive të vërtetuara dialektik ideore e ndjesore të disa gjendjeve, dukurive, proceseve, ngjarjeve, cilësive apo ekzistencën e relacioneve ndërmjet atyre dukurive, proceseve, ngjarjeve, gjegjësisht ndërmjet cilësive dhe shenjave të tyre. Në procesin shkencor njohës, faktet dhe teoria janë të lidhura dhe të kushtëzuara ndërmjet njëra tjetrës në mënyrë dialektike. Nga ana tjetër, faktet gjenden në vetë bazën e njohjes shkencore dhe të teorisë shkencore dhe e krijojnë kriterin e vlerësimit njohës të hipotezës dhe të teorisë njohëse.

4. Metodat teknike të hulumtimt

Gjatë përpunimit të të dhënave teknike, të fituara gjatë hulumtimit, kam përdor dy metodat themelore që janë ajo sasiore dhe cilësore.

Hulumtimin është realizuar në 15 ndërmarrje të komunës së Tetovës, duke anketuar menaxherët e ndërmarrjeve. Pra, kjo është bërë me qëllim të vërtetimit të hipotezave se sa ka ndikim zbatimi i strategjive të marketingut në kompanitë e rajonit të Pollogut, sa ato kanë rëndësi në ndërtimin e imazhit të kompanive, si dhe në rritjen dhe zhvillimin e tyre. Ky pyetësorë nuk është test, që komuniteti i biznesit është përgjigjur, por ato janë pyetje që do t'ju ndihmojnë të vlerësoni peshën dhe rëndësinë e strategjive të marketingut për rritjen e produktivitetit në kompani. Prandaj hulumtimi është mbështetur në këto elemente të rëndësishme për NVM:

Këto ishin disa pika që menaxherët e burimeve njerëzore i përdorin për motivimin e punonjësve në punë.

Ju lutem kujtoni kur keni parë për herë të fundit njërin nga punëtorët tuaj të ketë bërë diçka që ka ndihmuar grupin tuaj të kryej punët sipas afatit. A ka ndikuar puna e tij/saj në rritjen e prodhimit (efekteve të punës suaj), për një përqind në ditë, ose në një periudhë të ngjashme, shiko rezultatet në figurën nr.1.

Figura nr.1. Rrethanat që kanë bërë të mundur një gjë të tillë

	Mosha e personave në fjalë	
	Punëtorët	Përqindja
18 deri 25	7	46
25 deri 30	5	33
30 deri 35	3	21
Mbi 40	0	0
Totali	15	100

Konstatim: Nga përqindjet më lart mund te shohim se përqindja me e madhe e personave që kanë bërë ndryshime në ndërmarrje është prej moshës 18 deri 25 vjeçare

Figura nr.2. Mosha e personi në fjalë

Përgatitja shkollore e personave		
	Punëtorët	Përqindja
Shkollë fillore	3	20
Shkollë e mesme	7	46
Fakultet	5	34
Totali	15	100

Konstatim: Nga tabela më lart mund të shohim se 46 % e këtyre punëtorëve janë me shkollë të mesme, 34 % janë me fakultet dhe vetëm 20 % janë me shkollë fillore, çka do të thotë se me shkollë fillore përqindja është e ulë e që është një gjë e mirë për ato ndërmarrje.

Figura nr.3. Përgatitja shkollore e personave në fjalë

Rrethanat që kanë bërë të mundur një gjë të tillë		
	Ndërmarrjet	Përqindja
Autoriteti-vetëmenaxhimi	6	40%
Pozita e tij e mirë	7	47%
Motivimi	2	13 %
Totali	15	100 %

Konstatim: Këtu shihet se 40 % e ndër-marrjeve i ka nxitur motivimi, 47% Autoriteti-vetëmenaxhimi dhe vetëm 13% Pozita e mirë.

Figura nr. 4 Pozita e punonjësit

Ndodhja e aksionit		
	Punëtorët	Përqindja
Më pak se një vit	10	66
Para një viti	5	34
Para dy viteve	0	0
Totali	15	100

Konstatim: Për më pak se një vit kanë ndodhur 66 % e aksioneve dhe para një viti kanë ndodhur 34% të aksioneve.

Figura nr.5. Koha e punonjësit në atë pozitë

Koha e punëtorit në atë pozitë		
	Punëtorët	Përqindja
1 vit	1	7
2 vite	1	7
3 vite	11	73
4vite	2	13
Totali	15	100

Konstatim: Koha e punonjësit në atë pozitë për një vit ka qenë 7% , për dy vite 7%, për tri vite 73 % dhe për katër vite 13 %.

Fig.6. Puna e personave që ishin ndih-mesë për kompaninë

Puna e personave që ishin ndihmesë për kompaninë		
	Punëtorët	Përqindja
Karakteristikat fizike	4	26 %
Sjellja e mirë	8	53%
Aftësia e tij/saj pë përdorimin e Teknologjive të reja	3	21 %
Totali	15	100 %

Konstatim: Pra sjellja e mirë ka ndikuar më së miri te ndërmarrjet me përqindjen më të lartë 53%, pastaj karakteristikat fizike 26% dhe në fund aftësia për përdorimin e teknologjive të reja 21%.

7. Tregoni ju lutem saktësisht çfarë ka bërë ky person që ishte ndihmesë për grupin tuaj në atë kohë,

Figura nr. 7. Puna e personave që ishin ndihmesë për kompaninë

Puna e personave që ishin ndihmesë për kompaninë		
	Punëtorët	Përqindja
Karakteristikat fizike	4	26 %
Sjellja e mirë	8	53%
Aftësia e tij/saj për përdorimin e Teknologjive të reja	3	21 %
Totali	15	100 %

Konstatim: Pra sjellja e mirë ka ndikuar më së miri te ndërmarrjet me përqindjen më të lartë 53%, pastaj karakteristikat fizike 26% dhe në fund aftësia për përdorimin e teknologjive të reja 21%.

Figura nr.8. Pse ishte kjo ndihmesë në punën e grupit tuaj

Pse ishte kjo ndihmesë në punën e grupit tuaj?		
	Punëtorët	Përqindja
Është rritur shitja	6	40
Është rritur numri i klientëve	6	40
Janë zvogëluar shpenzimet	3	20
Total	15	100

Konstatim: Nga grafiku më lart mund të shohim se shitja është rritur 40 %, numri i klientëve po ashtu 40% dhe shpenzimet janë zvogëluar 20%.

Figura nr. 9. Ndodhja e aksionit

Ndodhja e aksionit		
	Punëtorët	Përqindja
Më pak se një vit	10	66
Para një viti	5	34
Para dy viteve	0	0
Totali	15	100

Konstatim: Për më pak se një vit kanë ndodhur 66 % e aksioneve dhe para një viti kanë ndodhur 34% të aksioneve.

PËRFUNDIMI

Nga gjithë ajo që u tha më lartë mundë të theksohet se strategjitë e marketingut përfshin një sërë aktivitetesh që kanë ndikim në rritjen e efikasitetit të ndër-marrjeve, por ne këtë punim i paraqitem vetëm disa nga ato!

Gjatë hulumtimit jam munduar që në mënyrë sa më të saktë ti identifikoj ato strategji dhe faktorët që kanë ndikuar në produktivitetin e punës në ndërmarrje. Prandaj , kemi intervistuar 15 ndërmarrje me veprimtari të ndryshme. E kemi bërë këtë sepse nga veprimtaritë e ndryshme të ndërmarrjeve mund të japim një kalku-lim më të përgjithësuar për të gjitha ndër-marrjet që operojnë në RM. Nga 15 ndër-marrje që kemi intervistuar, kemi arritur që në 9 prej tyre të marrim pothuajse të gjitha përgjigjet. Hulumtimin e kemi bërë nëpërmes metodës së të anketuarit, duke parashtruar disa pyetje domosdoshme dhe duke marrë përgjigjet të sakta për pyetjet përkatëse.

Këto intervista janë realizuar në Komunën e Tetovës duke qenë se koha e kufizuar dhe një kostot e mëdha të shpenzimeve

nuk na mundësoi qe të intervistojmë dhe ndërmarrje të tjera në rajone tjera. Edhe pse kemi pasur vështirësi në intervistimin e menaxherëve të ndryshëm, kryepunëtorëve, pronarëve, mendojmë që përgjigjet japin një pasqyrë të pëlqyeshme dhe reale për nxjerrjen e konkluzioneve. Si përfundim mund të theksojmë që hartimi i pyetësorëve në bazë të standardeve të përcaktuara dhe kërkimet e mostrave janë faktorët kryesor të suksesit të ndërmarrjes sepse kërkimi i marketingut është bazë e formulimit të strategjisë së marketingut. Kjo përfshin grumbullimin e informacionit që ndihmon menaxherët të kërkojnë problemet e marketingut dhe të identifikojnë mundësit e tregut. Ky kërkim është realizuar nga burimet e brendshme, të dhëna të marra në mënyrë të drejtpërdrejt nga menaxherët e nivelit të dytë të ndërmarrjeve..

LITRATURA E KONSULTUAR

- N. Veseli &T. Veseli; "Menaxhimi i Marketingut", Shkup, 2009
- N. Veseli; "Ekonomia e Ndërmarrjes", ribotim. Shkup, 2010
- Prof. Dr. Sofronija Miladinoski "Marketingu", Prishtinë, 2007
- ARTUR, A. THOMPSON Jr. & A.J. STRICKLAND III – Strategic management-concepts and cases 10th edition , Mc Graw & Hill, 2006.
- KOTLER, PH., V, WONG, J. SAUNDERS, & G. ARMSTRONG.- Osnove marketinga (4 EU izdanje), MATE, Zagreb, 2007.
- VASILIKA, K, "Manaxhimi Strategjik", Tiranë, 2000.
- PORTER, M. E., Competetive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors,HBR, 2002.
- LOGENECKER, J., MOORE, C. PETTZ, J. "Small Busines Management", Irwin McGraw-Hill, 2005.
- Ndërmarrjet prodhuese dhe shërbyese në Prishtinë

Nga Teuta VESELI - KURTISHU
PhdC South East European University SEEU
Business and Economics Faculty,
Ilindenska nn, Tetovo-Macedonia
Prof. Dr. Ilia KRISTO
Universiteti i Tiranës

BANKAT HIJE, JO AQ NË "HIJE"

Bankat hije e zhvillojnë transformimin e maturitetit dhe të kreditit sikurse dhe bankat tradicionale, por pa patur në dispozicion në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të shprehur qartë burimet publike të likuiditetit apo të kreditit. Për rrjedhojë, ato janë në mënyrë të qenësishme më të brishta dhe ngjasojnë me sistemin bankar përpara se të krijohej rrjeti i sigurisë publike.

Nga: Teuta BALETA,
Rinald GURI[1]

Autoriteti i Mbikëqyrjes Financiare

Abstrakt

Industria bankare hije në të gjithë botën ka njohur një dinamikë të shpejtë zgjerimi dhe konsiderohet si një nga faktorët kryesorë që mbrujti krizën financiare të viteve 2007 - 2009. Sot ajo konsiderohet si një ndër rreziqet kryesore për qëndrueshmërinë e sistemit financiar botëror. Industria bankare megjithëse ka një rol pozitiv në funksionimin e sistemit financiar, në vetvete shoqërohet me rreziqe, të cilat mund të përshkallëzohen në rreziqe sistemike dhe kriza. Prandaj, autoritetet në shkallë botërore kanë ndërmarrë nisma të cilat në thelb synojnë të përcaktojnë veprimtarinë bankare hije, ta vlerësojnë atë, ta monitorojnë dhe të reagojnë me rregullime të përshtatshme.

Në Shqipëri, gjithashtu, janë vërejtur disa aktivitete të ngjashme me veprimtarinë bankare hije. Për rrjedhojë, autoritetet rregullatore të sektorit financiar e kanë të nevojshme të përfshijnë trajtimin e bankave hije në vend në planet e tyre të rregullimit dhe të mbikëqyrjes.

Fjalë kyçe: banka/veprimtari bankare hije, qëndrueshmëria financiare, rregullimi financiar, kriza

Hyrje

Përgjatë vitit 2013, industria bankare hije në të gjithë botën vlerësohet se arriti në 75 trilionë USD, e nxitur nga prirja e huadhënësve që përpiqen të anashkalojnë rregullat dhe investitorët që kërkojnë norma kthimi më të mira në një mjedis me norma interesi që janë në nivelet më të ulëta historike.[2] Raporti më i fundit i publikuar nga Këshilli për Qëndrueshmërinë Financiare (*Financial Stability Board* - FSB), që i kushtohet vrojtimit të ecurisë së kësaj industrie në botë, tregon se vetëm

[1] *Opinionet e shprehura në këtë artikull përfaqësojnë opinione personale të autorëve.*

[2] *http://www.financialstabilityboard.org/wp-content/uploads/r_141030.pdf.*

gjatë vitit 2013 kjo industri u zgjerua me 5 trilionë USD.

Cili është kuptimi i një raportimi të tillë? Përse termi "veprimtari bankare hije" po gjen gjithnjë e më shumë hapësirë në raportet që hartohen për qëndrueshmerinë financiare botërore, në dokumenta të rregullatorëve të sektorit financiar, në literaturën financiare, e në veçanti në fjalimet e drejtuesve të institucioneve të rëndësishme financiare në botë?

Arsyet themelore qëndrojnë në kompleksitetin që shfaq sistemi bankar hije; pozicionimin e tij në industrinë financiare; zgjerimin që ka pësuar në vite; faktorët që e mbështesin këtë zgjerim; e sidomos në rolin që luajti në mbrujtjen dhe ashpërsinë e krizës financiare botërore të viteve 2007-2009.

Literatura dhe raportet e ndryshme të disponueshme, që trajtojnë këtë temë, evidentojnë se sistemi bankar hije është rritur në masë të ndjeshme në 30 vitet e fundit, veçanërisht në dekadën e fundit. Madje ka autorë që shprehen se farat e sistemit bankar hije në SHBA u hodhën rreth 80 vjet më parë me krijimin e sipërmarrjeve të mbështetura nga qeveria, të cilat perceptohen nga tregu si të tilla, duke ditur që pasivet e tyre janë të garantuara në mënyrë të nënkuptuar nga taksapaguesit e SHBA-ve (*Pozsar*). Pra, kemi të bëjmë me një fenomen me moshë prej disa dekadash, por në vetvete termi dhe koncepti që formon ai janë relativisht të rinj e në formësim. Prandaj literatura në dispozicion mbetet e kufizuar, si dhe mënyrat e veprimit të autoriteteve rregullatore kundrejt sistemit bankar hije janë të pa konturuara qartë e në përpunim.

Ky material synon të vërë theksin në një fenomen që po zhvillohet në botë, atë të veprimtarisë bankare hije, rritja e së cilës për Fondin Monetar Ndërkombëtar (FMN)[3] përbën rrezik për qëndrueshmerinë financiare botërore dhe madje sinjalizon se monitorimi i këtij sektori është i pamjaftueshëm. Materiali trajton në seksione të veçanta konceptin e bankës hije; faktorët që ndikojnë në zhvillimin e veprimtarisë bankare hije dhe përfitimet që sjellin për sistemin financiar, të njohura nga përvoja botërore, si dhe rreziqet që i shoqërojnë këto veprimtari e rolin e luajtur në krizën më të fundit financiare botërore. Më tej, materiali synon të shtjellojë disa forma të mundshme të bankave hije të shfaqura ose që priret të shndërrohen në të tilla në Shqipëri, duke e shoqëruar me disa rekomandime.

Autorët nuk kanë për qëllim që në këtë material të japin një përkufizim shterues apo matje të plotë të veprimtarisë së bankave hije në Shqipërisë. Në material synohet të sillet në vëmendje të autoriteteve një fenomen prej të cilit sistemi financiar shqiptar nuk është i izoluar dhe që është e nevojshme të jetë nën vëzhgim që në fillesat e tij, me qëllim që të dallohen në kohë rreziqet dhe të reagohet në mënyrë të përshtatshme kundrejt tyre.

Rrugëtimi i konceptit

Koncepti, siç u theksua, është relativisht i ri dhe po ashtu edhe termi "**bankë hije**".

[3] *http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2014/02/pdf/text.pdf*.

Për herë të parë këtë term e ka përdorur ekonomisti amerikan, *Paul McCulley* në vitin 2007 në simpoziumin e *Jackson Hole*. Sipas Claessens *et. al.*, për këtë fenomen është folur, por pa i vënë një emër, në të njëjtin simpozium në vitin 2005 nga Rajan.

Sistemi bankar hije si koncept dhe fenomen filloi të trajtohej për shkak të zgjerimit të shpejtë që po përjetonte përpara krizës. Ndërsa vetëdija për të u shtua gjatë krizës financiare botërore, si rrjedhojë e rolit që luajti në krizën financiare botërore dhe ndërlikimeve në sistemin financiar. Për *Gorton* e *Metrick* kjo krizë mund të konsiderohet si një krizë bankare por që e pati origjinën në sistemin bankar hije. Dinamika e zhvillimit të krizës, nxori në pah që bankat hije ekspozohen ndaj të njëjtave rreziqe dhe se ato janë njësoj të cenueshme ndaj panikut si edhe bankat tradicionale (*Sanches*). Prandaj, institucionet financiare ndërkombëtare e panë të udhës të përcaktonin një rend masash e veprimesh në lidhje me bankat hije.

Në **nëntor 2010**, në takimin e G20 në Seul u vendos të merreshin masa për të forcuar rregullimin dhe mbikëqyrjen e veprimtarisë bankare hije. Në këtë takim, detyra për të trajtuar këtë çështje iu dha FSB-së, një organizëm i sapo krijuar. Më **27 tetor 2011** FSB publikoi raportin për forcimin e mbikëqyrjes dhe rregullimit të bankave hije dhe, pavarësisht mangësive, arriti ta përkufizojë dhe vlerësojë këtë veprimtari, si dhe të publikojë raporte për ecurinë e sistemit bankar hije në botë. Kuptohet që metodologjia e vlerësimit dhe përgatitjes së reagimit politik është në përmirësim të vazhdueshëm nga ana e FSB-së. Bazuar në kërkesën e shprehur në takimin e G20 mbajtur në Kanë (**nëntor 2011**) për të çuar më tej këtë detyrë, FSB e zhvilloi punën në pesë drejtime për të analizuar çështjet më kryesore dhe hartuar rekomandime të efektshme (shih tabelën 1).

Në Bashkimin Europian (BE), niveli i rregullimit të bankave hije ende nuk është i konsoliduar apo i harmonizuar nga të gjitha vendet anëtare. Ka propozime në proces për rregullimin e këtij aktiviteti, ndërkohë disa vende mund të kenë rregulla shtesë që nuk janë të detyrueshme nga legjislacioni europian. Hapa më konkretë në nivelin e BE-së janë ndërmarrë nëpërmjet legjislacioneve për bankat dhe sigurimet, duke synuar një rregullim në mënyrë të tërthortë të bankave hije. Theksi ka qenë tek trajtimi i problematikave që lindnin nga strukturat që përdorin titullizimin si mënyrë për të anashkaluar kërkesat rregullatore. Nismat kryesore kanë të bëjnë me:

- Rishikimin e Direkivës së Kërkesave për Kapital për bankat (CRD II), e cila duhej të ishte transpozuar nga vendet anëtare brenda tetorit 2010. Direktiva kërkon që si emetuesit ashtu edhe sponsorët e aktiveve të titullizuara të përballojnë një nivel të konsiderueshëm të rreziqeve që nënshkruajnë, si dhe përforcon trajtimin e linjave të likuiditetit dhe ekspozimet e kreditit ndaj mjeteve të titullizuara;
- Amendimet e mëpasshme të Direktivës në 2010 (CRD III) për të forcuar më tej kërkesat për kapital. Duke filluar nga dhjetori 2011, bankave u është kërkuar të jenë në përputhje me rregullat e shtuara të transparencës

dhe të mbajnë më tepër kapital për të mbuluar rreziqet, kur investojnë në procese rititullizimi komplekse. Kjo Direktivë i kërkoi dhe autoriteteve kompetente të vendeve anëtare që të vlerësojnë dhe rrezikun e reputacionit që buron nga këto produkte komplekse.

- Propozimet më të fundit që janë bërë nga Komisioni Europian (KE) për Direktivën, nëpërmjet të astuquajturës "CRD IV", të cilat lidhen me kërkesa të qarta likuiditeti, duke përfshirë linja likuiditeti për SPV-të dhe për çdo produkt apo shërbim që lidhet me rrezikun operacional të bankës.
- Miratimin në nëntor 2011 nga KE të një amendimi të Standardeve Ndërkombëtare të Raportimit Financiar (SNRF), konkretisht të SNRF 7, për të përmirësuar kërkesat e transparencës në lidhje me transferimet e aseteve financiare. Gjithashtu, KE shqyrton standardet e reja mbi konsolidimin, si SNRF 10, 11, 12 me objektiv përmirësimin e konsolidimin e mjeteve të titullizimit dhe kërkesat për dhënie informacioni që lidhen me pjesëmarrjet e pakonsoliduara në "njësi të strukturuara" si mjete të titullizimit apo financime të kolateralizuara.
- Direktivën Solvency II, për shoqëritë e sigurimit dhe risigurimit që investojnë në produkte të titullizuara, KE planifikon të kërkojë nga emetuesit dhe nga sponsorët e këtyre produkteve, që të zbatojnë të njëjtat kërkesa të mbajtjes së rrezikut si ato të legjislacionin bankar.

Gjithashtu u ndërmorën nisma për të zgjeruar fushën e veprimit të legjislacionit aktual, për të përfshirë dhe bankat hije, në mënyrë që të trajtoheshin shqetësimet për rreziqet sistemike dhe të bëhej sa më i vështirë arbitrimi rregullator. Kjo qasje u ndërmor për shoqëritë e investimit, që janë në fushën e veprimit të Direktivës së MiFID (*Markets in Financial Instruments Directive*). Ndryshimet kryesore kishin të bënin me rritjen e transparencës për instrumenta të ndryshme nga ato të kapitalit, si dhe dhënien e fuqisë autoriteteve kompetente dhe Autoritetit Europian të Tregjeve të Letrave me Vlerë (ESMA) për të ndëhyrë në mënyrë proaktive, duke i dhënë atyre mundësinë për të kontrolluar dhe zbutur rreziqet që burojnë nga bankat hije.

KE ka ndërmarrë masa **në mënyrë direkte** për të rregulluar bankat hije dhe aktivitetet e tyre. Kështu, përsa i takon fondeve të investimit, Direktiva për Administruesit e Fondeve të Investimit Alternativ (AIFMD - *Alternative Investment Fund Managers Directive*), trajton një sërë çështjesh që lidhen me bankat hije, përsa kohë që subjektet në fjalë janë në fushën e veprimit të kësaj Direktive. Tashmë kërkohet që administruesit e aseteve të administrojnë dhe të venë në zbatim sisteme të administrimit të rrezikut të likuiditetit. Nisur nga kërkesat e reja për llogaritjen e levës financiare dhe ato për raportim, aktivitete, të tilla si marrëveshje repo apo huazimi i titujve janë më të lehta për t'u monitoruar nga autoritetet rregullatore.

Për sa i takon fondeve të tregut të parasë dhe fondeve të tregtueshme në bursë

(ETF), këto përfshihen në Direktivën e UCITS (*Undertakings for the Collective Investment in Transferable Securities*). Pavarësisht kësaj, prej korrikut 2011 ESMA ka miratuar rekomandime shtesë për këto fonde, duke kërkuar kufizimin e investimeve të lejuara, të maturimit të ponderuar, si dhe përllogaritje me bazë ditore të vlerës neto të aseteve.

Një tjetër aspekt i rëndësishëm është vendosja nën mbikëqyrje e agjencive të vlerësimit dhe klasifikimit të rrezikut të kreditit. Tashmë këto institucione rregullohen dhe mbikëqyren nga ESMA dhe KE ka propozuar forcimin e rregullave për procesin e klasifikimit të rrezikut të kreditit. Edhe pse këto institucione nuk përdorin levë financiare apo nuk përfshihen drejtpërdrejt në transformim të periudhës së maturimit, ato kanë një rol vendimtar në zinxhirin e ndërmjetësimit të kreditit, pasi përcaktojnë klasifikimin e rrezikut të kreditit të produkteve dhe njësive.

Së fundi, për sa i takon legjislacionit të sigurimeve, Direktiva *Solvency II* trajton një sërë çështjesh që lidhen me bankat hije, nëpërmjet rregullimit gjithëpërfshirës që bazohet në metodologjinë me bazë rreziku dhe modelit me kapital ekonomik, së bashku me kërkesat për administrimin e rrezikut apo dhe të parimit të "personit të kujdesshëm" për investimet. Gjithashtu, kjo direktivë kërkon autorizim nga rregullatorët për SPV në sigurime, si dhe vendos kërkesa për kapitalin, qeverisjen dhe raportimin.

Edhe pse masat e mësipërme krijojnë një bazë të mirë në trajtimin e bankave hije dhe aktiviteteve të tyre, mbetet ende shumë për t’u bërë nisur nga dinamika e evoluimit të sistemit të bankave hije dhe të kuptuarit të këtij sistemi. Vëmendja në nivel politikëbërjeje është tek sigurimi i një mbikëqyrjeje gjithëpërfshirëse të sistemit të bankave hije në linjë me një kuadër mbikëqyrjeje të plotë.

Tabelë 1: Pesë fushat kryesore që janë në vëmendje të FSB-së dhe KE-së.

FSB		KE
Drejtimi	Autoriteti përgjegjës	
1. Rregullimi i ndërveprimeve të bankave me njësitë që kryejnë veprimtari bankare hije	Komiteti i Bazelit për Mbikëqyrjen Bankare	1.Rregullimi bankar: kryesisht tek (i) ritrajtimi për qëllime rregullative të transferimit jo të drejtë të rreziqeve ndërmjet bankave hije; (ii) identifikimi i kanaleve të ekspozimit, kufizimi i ekspozimeve ndaj bankave hije, si dhe rritja e transparencës së bankave në lidhje me këto ekspozime; si dhe (iii) sigurimi që legjislacioni bankar i përfshin të gjitha këto aktivitete.
2. Reforma rregullatore për fondet e tregut të parasë	Organizata Ndërkombëtare për Komisionet e Letrave me vlerë (IOSCO)	2. Administrimi i aseteve: Debati rregullator tek fondet është përqendruar tek problemet e likuiditetit; cilësia e kolateralit në rastet e huazimit të titujve dhe konfliktit të interesit kur pala tjetër është pjesë e të njëjtit grup. Në rastin e fondeve të tregut të parasë, shqetësimi kryesor qëndron tek rreziku i panikut dhe tërheqjeve masive nga këto fonde, gjë që do cenonte rëndë qëndrueshmërinë financiare, që vijnë kryesisht si pasojë e rrezikut të kreditit dhe likuiditetit në këto fonde, por dhe si pasojë e metodave të përdorura të vlerësimit të aseteve. Rreziku i tërheqjeve shtohet kur këto fonde i vlerësojnë asetet me kosto të amortizuar për të ruajtur një qëndrueshmëri të vlerës së aseteve neto, duke ndryshuar nga vlerat e tregut, të cilat mund të pësojnë dhe luhatje të vazhdueshme.
3. Rregullimi i procesit të titullizimit	IOSCO, i mbështetur nga Komiteti i Bazelit	3. Titullzimi: Çështja kryesore në këtë pikë është transparenca, standardizimi, mbajtja dhe kërkesat kontabël. Në këtë drejtim ka patur një bashkëpunim ndërmjet KE, Komisionit të Letrave me Vlerë (SEC) të SHBA-ve dhe IOSCO, duke i kërkuar të

		gjitha juridiksioneve të harmonizojnë praktikat rregullatore, në mënyrë që ato të jenë të krahasueshme.
4. Rregullimi i njësive të tjera që kryejnë veprimtari bankare hije	Grup pune i posaçëm i FSB-së	4. Të tjera njësi që veprojnë si banka hije: BE dhe FSB janë duke punuar, në mënyrë që të mundësohet listimi i subjekteve që duhet të mbulohen nga ky përkufizim, identifikimi i regjimeve rregullatore dhe mbikëqyrëse që janë në fuqi, si dhe sugjerimi i masave shtesë rregullatore për këto subjekte, sipas nevojës. Një nga sfidat kryesore mbetet mbledhja e të dhënave, pasi jo të gjithë rregullatorët kanë fuqitë e nevojshme për të grumbulluar të dhëna për bankat hije.
5. Rregullimi i huazimit të titujve dhe marrëveshjet e riblerjes (repo)	Grup pune i posaçëm i FSB-së	5. Huazimi i titujve dhe marrëveshjet repo: Praktikat aktuale po analizohen me synim identifikimin e hapësirave në rregullimin aktual, si dhe mospërputhjeve ndërmjet juridiksioneve. Çështjet specifike që do të mbulohen mund të përfshijnë: administrimin e kujdesshëm të kolateralit; praktikat e riinvestimit të parave të marra kundrejt letrave me vlerë të kolateralizuara; ri-përdorimin e kolateralit; përmirësimin e transparencës në tregje dhe për autoritetet mbikëqyrëse, dhe rolin e infra-strukturës së tregut. KE konsideron se vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet përdorimit të levës financiare në shkallë globale, që rezulton nga huazimi i titujve, administrimi i kolateralit dhe transaksioneve me repo, në mënyrë që të sigurohet informacion i saktë për mbikëqyrësit për të vlerësuar këtë levë, mjetet për ta kontrolluar atë, si dhe për të shmangur efektet e tepërta prociklike. Gjithashtu, ligjet e falimentimit dhe ndikimi i tyre në kolateral duhet të rishikohen me qëllim harmonizimin në shkallë ndërkombëtare, së bashku me praktikat kontabël të transaksioneve të tilla.

Përkufizimi

Analizimi i fenomenit të bankave hije natyrshëm fillon me përcaktimin e vetë konceptit dhe termit që përdoret. Në literaturë termi shprehet në forma të ndryshme si "veprimtari bankare hije"; "sistem bankar hije"; "banka hije" etj. Në këtë material këto shprehje do të përdoren si zëvendësuese ekuivalente të njëratjetrës. Deri më sot nuk është arritur në një përkufizim të fundëm të pranuar gjerësisht mbi këtë fenomen. Literatura ofron një gamë përkufizimesh, që shprehin kuptime të gjera dhe të ngushta të fenomenit ose e përkufizojnë atë si institucione, veprimtari apo rreziqe.

Përkufizimi i gjerë e shtrin konceptin në veprimtaritë e ngjashme me ato bankare, por që kryhen nga një grup institucionesh, të cilat nuk rregullohen si bankat. Pra, bankat hije konsiderohen si institucione që ngjajnë me bankat, veprojnë si bankat, por që nuk janë banka. E shprehur ndryshe veprimtaria bankare hije përkufizohet si tërësia e veprimtarive të ndërmjetësimit të kreditit, që përfshin njësitë apo aktivitetet jashtë sistemit bankar të rregulluar ose ku struktura rregullatore nuk ekziston apo ka kërkesa të zbutura. (*Gorton, Claessens et. al.*, *Kodres, Ordonez, Sanches*)

Përkufizimi më tipik i këtij grupi është ai i *Bernanke*[4] (2012), i cili shprehet: "Veprimtaria bankare hije, siç përcaktohet zakonisht, përbëhet nga një grup i ndryshëm institucionesh dhe tregjesh të cilat, bashkërisht, kryejnë funksione të veprimtarisë bankare tradicionale, por këtë veprimtari e ushtrojnë jashtë ose në mënyra që kanë pak lidhje me sistemin tradicional të institucioneve që pranojnë depozita dhe janë të rregulluara."

Të tjerë autorë i përcaktojnë bankat hije nga konceptimi i transformimit që ato kryejnë. Në këtë pikëpamje ato i konsiderojnë bankat hije si institucione financiare jobanka që përfshihen në veprimtarinë e transformimit të periudhës së maturimit, transformimit të likuiditetit dhe transformimit të kreditit. (*McCulley, Sanches, Godfrey*) Ndërsa *Moreira* e interpreton veprimtarinë bankare hije si veprimtaria e transformimit të likuiditetit, e cila kryhet prej ndërmjetësve që emetojnë pasive likuide dhe të sigurta dhe kanë aktive me rrezik dhe jolikuide. Veprimtaria e këtyre ndërmjetësve ndikon në maksimalizimin e krijimit të sasisë së likuiditetit në kohë normale për çdo dollar kolaterali të disponueshëm, pasi emetojnë tituj që ngjajnë me paranë dhe që i emërton "para hije". Por sapo fillojnë problemet me sistemin financiar dhe kolaterali rrallohet, këta tituj shndërrohen në jolikuidë. Prandaj, ky autor e konsideron veprimtarinë bankare hije edhe si proces të emetimit të parasë hije.

Në këtë grup një pjesë autorësh e lidhin konceptin e bankave hije si ndërmjetës financiarë që nuk kanë mundësi të drejtpërdrejta ose të tërthorta të përdorimit të burimeve publike të likuiditetit, apo linjat publike të kreditimit/financimit të fundit në radhë, ku më tipiket janë likuiditeti i ofruar nga bankat qendrore dhe garantimi

[4] *http://www.armstrongeconomics.com/archives/date/2013/11*.

i kreditit nga sektori publik. (*Adria, Broos, Pozsar et. al.*, *Borst*).

FSB e përcaktoi veprimtarinë bankare hije, duke u bazuar në konceptin e gjerë, si "sistemi i ndërmjetësimit të kreditit, që formohet prej institucioneve dhe veprimtarive që veprojnë jashtë sistemit të rregullt bankar". Ky është përkufizimi më i pranuar zyrtarisht. Në këtë kontekst është ndërtuar edhe përkufizimi i Komisionit Europian (*Green Paper*), por në të jepen edhe aktivitetet, si: pranimi i fondeve që kanë tipare të ngjashme me depozitat, përfshirja në funksionet e transformimit të maturitetit dhe/ose likuiditetit, ndërmarrja e transferimit të rrezikut të kredisë dhe përdorimi i drejtpërdrejtë ose i tërthortë i levës financiare, si dhe përfshirja në veprimtari, të natyrës që mund të shërbejnë si burime të rëndësishme financimesh për institucionet jobanka, ku përfshihen titullizimi, transaksione të huazimit të titujve dhe të marrëveshjeve të riblerjes." Në këtë koncept, zëvendëspresidenti i Bankës Qendrore Europiane (ECB), *Constâncio* thekson se sistemi bankar hije: "...u zgjerua në masë të konsiderueshme, duke u zhvendosur nga drita në dije, duke i kaluar veprimtaritë bankare të rregulluara në institucione, transaksione ose tregje që nuk janë në objektin e rregullimit."

Kritika apo mangësi kryesore për përkufizimin e FSB-së është se ai konsiderohet si shumë i gjerë për t'u përdorur për analizë politike. Mbi këtë bazë një sërë autorësh e konsiderojnë veprimtarinë bankare hije si një proces i arbitrimit rregullator dhe e përkufizojnë atë duke u nisur nga aktivitetet apo funksionet. Disa e barazojnë termin me titullizimin; veprimtaritë bankare jotradicionale apo dhënien e huave nga ndërmjetësit financiarë jobanka (*Gorton, Claessens et. al, Adrian, Pozsar et. al, Ordonez, Sanchez, Borst*). Zakonisht fokusi në këtës grup autorësh qëndron në aktivitetet e titullizimit dhe të ndërmjetësimit në përdorimin e kolateralit, që janë dy procese kryesore që mbështesin ndërmjetësimin nga kursimtarët te investitorët dhe përfshijnë transformim rreziku.

Mbi këto përkufizime, bankat, siguruesit dhe fondet e pensionit me përkufizim nuk janë pjesë e sistemit bankar hije, por ndërveprojnë me institucionet bankare hije, të cilat konsiderohen:

- veprimtaria e ndërmjetësim komisionimit dhe ndërmjetësim tregtues, nëpërmjet së cilës asetet financohen duke përdorur marrëveshje riblerjeje;
- fonde investimi të përbashkëta të tregut të parasë (MMMF), që grumbullojnë në masë fondet e investitorëve për të blerë letra tregtare ose tituj të kolateralizuar me hua hipotekore;
- shoqëri financimi/financiare apo investimit që shesin letra tregtare dhe i përdorin të ardhurat për të dhënë kredi për individë;
- fonde të kujdestarisë që investojnë në prona të patundshme;
- fonde investimi mbrojtëse;
- veprimtaria e ndërmjetësim komisionimit me hua hipotekore.

Ndërsa si instrumente apo tituj që përfshihen në sistemin hije të ndërmjetësimit të kreditit, të kryer përmes një zinxhiri ndërmjetësish financiarë jo banka, konsiderohen:

- letrat tregtare (CP);
- dëftesat afatmesme (MTN);
- letrat tregtare të kolateralizuara (ABCP);
- tituj të kolateralizuar (ABS);
- detyrime borxhi të kolateralizuar (CDO);
- mjete financiare/investimit të strukturuara;
- mjete me qëllim të posaçëm;
- marrëveshjet e riblerjes dhe marrëveshjet e anasjella të riblerjes (repo).

Sipas *Adrian* ekziston një gamë e gjerë e veprimtarive të ndërmjetësimit të kreditit, që kryhet pa patur mundësi përdorimi të linjave zyrtare të kreditit, pra të huadhënësit të fundit në radhë. Këtu përfshihen aktivitetet e huazimit të titujve nga shoqëritë e sigurimit, fondet e pensionit dhe administruesve të aseteve. Me pak fjalë, ndërmjetësimi i kreditit hije është i gjithë ndërmjetësimi që kryhet pa e patur këtë garanci/mbështetje të fundit ose që e kanë në mënyrë të nënkuptuar apo të tërthortë.

Dallimi i bankave hije me bankat tradicionale

Dallimi kryesor ndërmjet bankave tradicionale dhe bankave hije është që palët e përfshira në transaksione janë të ndryshme. Në bankat tradicionale kemi bankierët dhe depozituesit; ndërsa në bankat hije jo.

Në sistemin bankar tradicional ndërmjetësimi i kreditit ndërmjet kursimtarëve dhe huamarrësve ndodh në një njësi të vetme apo ndikon një bilanc të vetëm. Në sistemin bankar hije ndërmjetësimi kryhet përmes një zinxhiri ndërmjetësish financiarë jobanka, në një proces shumëhapësh, që mundëson përdorimin e levës financiare. Në këto hapa kryhet edhe "copëzimi vertikal" i procesit të ndërmjetësimit të kreditit që kryhet në bankat tradicionale. Sistemi bankar hije i kryen këto hapa ndërmjetësimi në një rend strikt sekuencial. Çdo hap trajtohet nga një lloj specifik i bankës hije dhe nëpërmjet një teknike financimi specifike.

Bankat hije e zhvillojnë transformimin e maturitetit dhe të kreditit sikurse dhe bankat tradicionale, por pa patur në dispozicion në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të shprehur qartë burimet publike të likuiditetit apo të kreditit. Për rrjedhojë, ato janë në mënyrë të qenësishme më të brishta dhe ngjasojnë me sistemin bankar përpara se të krijohej rrjeti i sigurisë publike.

Në përfundim, mund të themi se thelbi në konceptet e përdorura për bankat hije është **veprimtaria krediturese**, e cila zhvillohet në forma dhe nga institucione të tilla që del jashtë mbikëqyrjes së drejtpërdrejtë të rregullatorëve dhe jashtë mbulimit nga rrjetet e sigurisë së fundit në radhë (si lehtësitë e kreditit të bankës qendrore apo skemat e garantimit të depozitave).

Por në të gjithë këtë proces të përkufizimit, ajo çka ka rëndësi është se koncepti lidhet ngushtë me tre elementë: (i) përcaktimi i institucioneve, aktiviteteve apo rreziqeve që trajtohen si veprimtari bankare hije; (ii) matja apo vlerësimi i madhësisë së saj; si dhe (iii) përcaktimi i masave reaguese nga rregullatorët.

Nxitësit e sistemit bankar hije

Zgjerimi i veprimtarisë bankare hije tregon që kanë ekzistuar dhe ekzistojnë mundësi të cilat e mbështesin këtë zhvillim. Literatura përcakton një grup faktorësh që kanë shërbyer si nxitës të bankave hije. Si faktorët nxitës më të spikatur përmenden:

- rritja e shkallës së zhvendosjes së flukseve të financimit përmes kufijve shtetërorë apo të sektorëve të ndryshëm;
- risitë financiare në produkte e shërbime (kahu i ofertës) e për rrjedhojë edhe ndryshimet ligjore/rregullatore, të cilat e gërryen avantazhin që kishin bankat dhe depozitat bankare në konkurrencë;
- arbitrimi (shmangia) rregullator e mbikëqyrës, veçanërisht përpjekjet për të shmangur kërkesat për kapital dhe përdorimin e levës financiare. Në këtë mënyrë krijohet mundësia për të rritur shkallën e përgjithshme të përdorimit të levës financiare, duke rritur aktivet gjithsej në raport me kapitalin;
- arbitrimi tatimor;
- prirja për të kërkuar kthime më të larta nga investimet pa i kushtuar vëmendjen e duhur vlerësimit të çmimit të aktiveve (kolateralit) dhe rrezikut të qenësishëm të investimit;
- përdorimi më i efektshëm i kolateralit (kahu i kërkesës) që gjë i dha shtysë zhvillimit të procesit të titullizimit dhe përdorimit të repo-ve;
- rritja e shpejtë e sasisë së parave nën administrimin e investitorëve institucionalë, fondeve të pensionit, fondeve të investimit të përbashkëta,
qeverive qendrore e vendore dhe shoqërive aksionare jofinanciare;
- asimetria në informim apo mungesa e transparencës, e cila në zinxhirët e gjatë të ndërmjetësimit vetvetiu mjegullon informacionin për investitorin mbi faktin se sa vlerë ka kolaterali dhe rrezikun kundrejt të cilit është ekspozuar investitori;
- problemi i përfaqësimit dhe i shpërblimeve, kryesisht në formë komisionesh, pa u peshuar me rreziqet që merren përsipër;
- marrja për bazë pa një analizë kritike e vlerësimeve dhe klasifikimeve të rrezikut të kreditit të ofruara nga agjencitë përkatëse;
- kërkesa e shtuar nga ana e shoqërive aksionare jofinanciare dhe administruesit e aseteve për asete likuide dhe të sigurta;
- kërkesa nga bankat për borxh të titullizuar që të përdorej si kolateral për të tërhequr financim me repo dhe për të gjallëruar përdorimin e levës financiare.

Siç shprehet *Moreira*, veprimtaria bankare hije është rezultat i ndryshimeve thelbësore në sistemin financiar në 30-40 vitet e fundit si rrjedhojë e risive dhe ndryshimeve rregullatore. Së bashku këta faktorë bënë që të binte sipari i modelit bankar tradicional.

Roli dhe rreziqet e bankave hije

Një bankë hije mbledh fonde afatshkurtra, kryesisht në formë huamarrjeje, në tregjet e parasë dhe i transformon ato në aktive me periudha maturimi më të gjata. Fondet e marra hua përdoren për të blerë aktive. Prandaj termi "banka hije" nuk duhet të merret në një kontekst negativ, sepse ato kryejnë funksione bazë të sistemit financiar (*Constâncio*). Veprimtaria bankare hije, si çdo veprimtari tjetër financiare, krijon përparësi dhe ndihmon në funksionimin e sistemit financiar, sidomos duke shtuar masën e likuiditetit që ofrohet në treg. Ajo mund të përbëjë një pjesë të dobishme të sistemit financiar, sepse kryen disa funksione, si: ofrimi i alternativave të kursimit/investimit ndaj depozitave bankare; kanalizimi me efikasitet i burimeve drejt nevojave specifike,

duke përfituar nga specializimi që ato kanë dhe ekonomitë e shkallës; ofrimi i financimeve alternative për ekonominë reale, kur bankat dhe kanalet tradicionale të tregjeve janë në vështirësi; ulje e konsiderueshme të kostos së huamarrjes; diversifikimi i rreziqeve jashtë sistemit bankar; ngushtimi i mosmërputhjeve të periudhave të maturimit apo pozicioneve të monedhave në balance; etj.

Por aktiviteti bankar hije shoqërohet dhe me një numër rreziqesh. Disa prej tyre mund të kenë natyrë sistemike, nisur nga kompleksiteti i tyre dhe fakti që zhvillohen jashtë sferës së veprimit të rregullatorëve; ndërlidhjet me sistemin bankar; shtrirja e tyre në sferën e veprimit të sistemeve të ndryshme rregullatore; apo e kapërcimit të kufijve të tregjeve të letrave me vlerë dhe të fondeve të investimeve në kërkim të kthimeve më të larta. Disa prej këtyre rreziqeve janë: rreziku i panikut, përdorimi në masë të madhe dhe të fshehur i levës financiare, shmangia e rregullimit dhe arbitrimi rregullator apo edhe efektet që dështimet e këtyre institucioneve përcjellin tek sistemi bankar.

Bankat hije ekspozohen ndaj të njëjtave rreziqeve finaciare si bankat, por nuk janë të mbështetura me të njëjtin nivel rregullimi dhe mbikëqyrjeje. Disa prej bankave hije mbështeten në financime afatshkurtra, duke u ekspozuar ndaj rreziqeve të tërheqjeve masive dhe të menjëherëshme nga klientët. Meqenëse ato nuk janë në sferën e veprimit të rregullimit të njëjtë me bankat, për rrjedhojë mund përdorin në shkallë të lartë levën financiare, duke ofruar financime të garantuara me kolateral, e duke u shndërruar në rrezik sistemik. Shmangia e bankave hije nga rregullimi ose mbikëqyrja që zbatohet për bankat tradicionale, e transformon procesin tradicional të ndërmjetësimit të kreditit në struktura ligjore të pavarura, por që ndërveprojnë me njëratjetrën. Ky ishte një rast tipik që luajti një rol të rëndësishëm në mbrujtjen e krizës financiare botërore, që filloi në vitet 2007-2008. Në këtë rast veprimtaritë që anashkaluan rregullat kontabël dhe të kërkesave të kapitalit i transferuan rreziqet jashtë sferës së veprimit të mbikëqyrjes bankare. Në fund, në rastet kur këto institucione u përballën me veshtirësi apo falimentime, efektet u përcollën lehtësisht në sistemin bankar. Helmimi apo zhvendosja e efekteve të dëmshme në sistemin bankar ndodhi nëpërmjet disa kanaleve; si huamarrja nga sistemi bankar apo detyrimet e kushtëzuara me ndodhjen e rrethanës për ofrim likuiditeti nga sistemi bankar, të tilla si linja kredie apo likuiditeti; apo në rastet kur kemi një shitje masive asetesh, të cilat sjellin pasoja mbi çmimet e aseteve financiare apo reale.

Pra, sikurse e është shprehur *Mark Carney*, guvernatori i Bankës së Anglisë[5] "veprimtaria bankare hije është e stërmadhe, me rritje të shpejtë në disa forma dhe që kuptohet pak, është një mjet i fuqishëm për të punuar mirë, por që po u administrua pa kujdes, mund të shndërrohet në shpërthyes". Sot veprimtaria

[5] *http://www.economist.com/news/leaders/21601826-shadow-banks-helped-cause-financial-crisis-better-regulated-they-could-help-avert-next*.

bankare hije konsiderohet si kërcënimi më i madh për ekonominë botërore. Për rrjedhojë, sfida që shtrohet përpara autoriteteve është që të trajtohen në mënyrë të mjaftueshme dhe të përshtatshme rreziqet e qenësishme të bankave hije.

Banka hije në Shqipëri!

Duke iu referuar termit dhe përkufizimit të tij, mund të themi se termi "banka hije" në Shqipëri ende nuk ka fituar përdorim zyrtar. Me nuancën negative që ka fjala "hije" ekziston prirja që banka apo veprimtaria bankare hije të konsiderohet si një diçka e keqe, që zhvillohet në fshehtësi dhe ndoshta e paligjshme. Madje, në pamje të parë mund të përqaset me veprimtaritë e ngjashme, kryesisht të kreditimit, që zhvillohen në tregun joformal. Pavarësisht kësaj, termi "bankë apo veprimtari bankare hije" është jo vetëm një përkthim besnik i termit në gjuhën angleze, por mbetet përkthimi më i saktë i mundshëm, krahasuar me përpjekje për të përdorur terma të tjerë, si për shembull sistem/veprimtari bankar(e) apo banka paralele ose të parregulluara. Termi "hije" nënkupton se kemi të bëjmë me një organizëm (njësi/veprimtari), që vet nuk është bankë ose veprimtari bankare, por që i qëndron si apo në hije organizmit dhe veprimtarisë bankare.

Nëse i referohemi rastit të Shqipërisë mund të arsyetojmë se sistemi financiar jo i sofistikuar krijon pak terren për zhvillimin e veprimtarisë bankare hije. Madje nuk ka as trajtim të zyrtarizuar në nivel rregullatorësh të këtij aktiviteti (për rregullim gjithëpërfshirës, vlerësim/matje, raportim etj). Ajo çka vërehet përgjithësisht është shfaqja e disa sjelljeve në sistemin financiar që i përngjasin veprimtarisë bankare hije (shih tabelën 2). Po ashtu, rreziqet ndaj të cilave po ekspozohet sistemi financiar shqiptar, si dhe ndërthurja e veprimtarive ndërmjet tregjeve të ndryshme financiare (banka me fonde investimesh, me shoqëri sigurimi jete dhe fonde pensionesh; banka me shoqëri të qiradhënies financiare etj). kanë bërë që autoritetet rregullatore në vend gradualisht të përfshijnë në kuadrin e tyre rregullator kërkesa të ngjashme me ato të ndërmarra në shkallë ndërkombëtare për të trajtuar sistemin bankar hije.

Tabela 2: Sjellja e veprimtarisë bankare hije

Sjellja e veprimtarisë bankare hije	Shfaqja e sjelljes së veprimtarisë bankare hije në Shqipëri
Përdorimi i levës financiare	Kjo formë sjelljeje në fazën aktuale të zhvillimit të sistemit financiar nuk vërehet, për shkak se tregtimi i instrumenteve financiare të borxhit nuk është i zhvilluar mjaftueshëm.
Transferimi i rrezikut të kredisë	Kjo formë sjelljeje në fazën aktuale të zhvillimit të sistemit financiar vërehet në një masë të izoluar, për shkak se fenomeni i titullizimit nuk ka përhapje, por ka forma të produkteve të garantimit të kredive të lëshuara nga sipërmarrjet e sigurimeve. Zhvillimi i tregut të sigurimeve përtej produkteve tradicionale të sigurimeve të detyrueshme mund të sjellë të shpejtë të fenomenit. Kuptohet që rigjallërimi i kreditit bankar krijon kushte për përforcimin e kësaj sjelljeje.
Transformimi i periudhës së maturimit	Kjo formë sjelljeje në fazën aktuale të zhvillimit të sistemit financiar ka filluar të vërehet, si rrjedhojë e zhvillimit të shpejtë të tregut të fondeve të investimit.
Transformimi i likuiditetit	Kjo formë sjelljeje në fazën aktuale të zhvillimit të sistemit financiar mund të themi se ka filluar të vërehet, por jo në formën tradicionale të saj. Kjo sjellje më tepër shfaqet si rrjedhojë e mungesës së zhvillimit të tregjeve sekondare në vend
Mbledhja e depozitave	Kjo formë sjelljeje në fazën aktuale të zhvillimit të sistemit financiar nuk vërehet, për shkak se një sjellje e tillë është tipike për fondet e investimit të tregut të parasë (MMF) ose fondet e obligacioneve, që sillen si MMF-të. Në Shqipëri, nuk janë të zhvilluar as instrumentet e tregut të parasë dhe as fondet që investojnë ekskluzivisht ose në masë të paktën 50% të portofolit në të tilla instrumente, në tregjet vendase apo të huaja. Por mundësia është që ambienti të ndryshojë shpejt dhe kjo sjellje të bëhet e pranishme.

Për më tepër, veprimtaria bankare hije mund të shfaqë dinamika të menjëhershme zhvillimi. Nëse përdorim kriterin e FSB-së (pavarësisht mangësive) si kriter vlerësues për madhësinë e sistemit bankar hije, mund të themi se me një përafërsi të konsiderueshme madhësia e këtij sistemi në Shqipëri në fund të vitit 2014 arrin në 8% të PBB-së. Duke iu referuar kuadrit të faktorëve që nxitën zhvillimin e kësaj veprimtarie në tregje të huaja, vërehet se edhe në Shqipëri janë të pranishëm disa prej tyre.

Në radhë të parë, prej një periudhe të gjatë të konsiderueshme, aktiviteti i sistemit financiar zhvillohet në një mjedis me norma të ulëta interesi/kthimi dhe që kanë ardhur në ulje të vazhdueshme sin ë lek ashtu edhe në euro (shih grafikët 1-4). Për rrjedhojë, përfitimi prej formave tradicionale të kursimit si depozita bankare apo bonot e thesarit është pakësuar në mënyrë të ndjeshme. Interesin për produkte kursimi / investimi që sjellin përfitime më të mira e vërteton fakti që në një periudhë kohe relativisht të shkurtër fondet e investimit kanë patur një dinamikë të fortë zgjerimi, si dhe prirja për të rritur kohëzgjatjen (*duration*) e investimit në përpjekje për të rritur kthimin. Nga viti 2012, kur nisën veprimtarinë e tyre, totali i aseteve nën administrim në të dy fondet që veprojnë në Shqipëri në fund të vitit 2014 ka arritur në 4.6% të PBB-së.[6] Kështu, në periudhën mars 2012 – maj 2015 për fondin e investimit në lek kthimi neto vjetor ka ndryshuar nga 7.5% në 5.3% dhe kohë-zgjatja është rritur nga 0.74 vjet në 2.39 vjet. Ndërsa për fondin e investimit në euro në periudhën janar 2013 – maj 2015 kthimi neto vjetor ka ndryshuar nga 5.42% në 2.2%.

Nëse nuk nuk mund të flitet për një treg repo-sh jashtë sistemit ndërbankar, dhe ky i kufizuar në vëllim dhe numër transaksionesh, të pakta duken edhe mundësitë që të marrë hov një proces titullizimi. Kjo për shkak edhe të ngërçit që po përjeton kreditimi nga sektori bankar, gjë që kufizon kërkesën për kolateral dhe nxitjen e fenomenit të "nxjerrjes së kolateralit". Nga ana tjetër, nevoja për pastrimin e bilancit të bankave nga kreditë me probleme, si dhe stoku i ngurtësuar i kolateraleve të marra për këto kredi, kryesisht në formën e pasurive të patundshme (banesa), mund të nxisë risi në trajtimin e tyre dhe transferimin në sistemin financiar jobanka, pra duke i dhënë jetë formave të veprimtarive bankare hije. Po kështu, bankat në përpjekje për të rritur si “furnizimin” me fonde ashtu edhe investimin e tyre, jo më në format strikte tradicionale të grumbullimit të depozitave dhe dhënies së huave, si dhe për të ruajtur normat e fitimit, mund të nxisin risi në aktivitetin ndërmjetësues, që shkojnë drejt zhvillimit të veprimtarisë bankare hije.

Disa rekomandime

Trajtimi i bankave hije dhe veprimtarisë së tyre ka për qëllim që të rritet vëmendja në mundësitë që ekzistojnë për shfaqje të tyre në sistemin financiar shqiptar e, për rrjedhojë, edhe të rreziqeve që e shoqërojnë një veprimtari të tillë. Ndonëse

[6] *http://www.amf.gov.al/pdf/publikime2/raport/amf/405_Raport%20Vjetor%202014.pdf*.

në pamje të parë duket se veprim-taria bankare hije nuk ka marrë zhvillim, është e nevojshme të gjurmohen format e ndërmjetësimit për kuptuar se sa reale është një përshtypje e tillë. Shqyrtimi i veprimtarisë bankare hije ka nevojë të përfshihet në planet e veprimit të autoriteteve rregullatore në Shqipëri. Në këtë drejtim ka një përparësi që në nivel ndërkombëtar ka filluar të krijohet një përvojë disavjeçare dhe të përpunohen disa nisma (metodologji, raporte monitorimi, reagime politike rregullatore e mbikëqyrëse), të cilat japin një orientim të mirë për të ndërtuar kuadrin e veprimit në Shqipëri.

Autoritetet rregullatore mund të angazhohen në studimin e fenomeneve, të cilat mund të jenë të thelb veprimtari bankare hije. Hapi i parë është mbledhja e më tepër informacioni mbi fenomenet që zhvillohen në tregjet financiare në vend, duke shkuar deri në elementin më të imët të fenomeneve. Informacioni i grumbulluar, si dhe shqyrtimi i formave dhe produkteve të veprimtarive të ndryshme financiare do të ndihmojnë autoritetet të identifikojnë ato njësi/veprimtari që i përafrohen veprimtarisë bankare hije. Krijimi i grupeve të përhershme të përbashkëta ndërmjet ekspertëve të autoriteteve rregullatore është një mekanizëm që ndihmon në identifikimin e veprimtarive bankare hije apo të skicimit të një harte të këtij sistemi në nivel makro. Objektivi i këtyre grupeve do të jetë të arrihet të fitohet një pamje më e qartë e sistemit bankar hije dhe të përcaktohen dobësitë/rreziqet që e shoqërojnë atë.

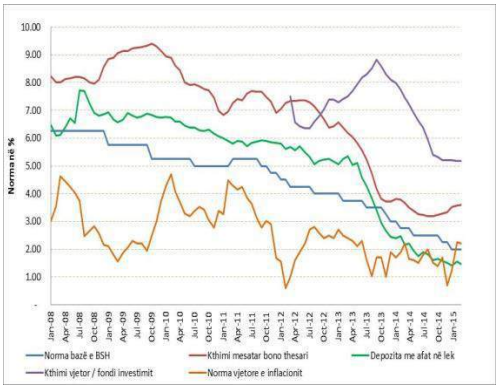
Objektivi i dytë është të monitorohet sistemi bankar hije. Për të siguruar monitorimin është e nevojshme të vlerësohet shtrirja e sistemit bankar hije. Praktika botërore tregon që mungesa e të dhënave vështirëson shkallën e të kuptuarit të veprimtarisë bankare hije. Prandaj, ka nevojë të përmirësohet baza e të dhënave dhe të krijohen kategori alternative të tyre. Më tej ka nevojë të ketë shkëmbim permanent të të dhënave ndërmjet rregullatorëve të fushës financiare për të kuptuar shtrirjen dhe ndërveprimin e fenomeneve bankare hije, si dhe ekspozimin apo ndërthurjen që kanë segmente të ndryshme të tregut financiar kundrejt tyre. Përmirësimi i bazës së të dhënave mund të arrihet si nëpërmjet projekteve studimore (si kryerja e vrojtimeve) ashtu edhe marrjes së raportimeve më të detajuara nga subjektet që mbikëqyren. Vlerësimi sasior, qoftë dhe i përafërt, krijon mundësinë që të përcaktohen aspektet që lidhen me rrezikun sistemik dhe mundësitë për arbitrim, duke caktuar më pas se në cilat njësi, tregje apo instrumente janë lokalizuar rreziqet. Prej këtej mund të përcaktohet rrjeti i marrëdhënieve dhe ekspozimi që kanë pjesët e tjera të sistemit financiar ndaj sistemit bankar hije.

Mbi konkluzionet e fazës studimore, autoritetet kanë mundësi që të vendosin nëse do të duhet të zgjerohet fusha e veprimit për raportimin dhe rregullimin e veprimtarisë bankare hije dhe deri në ç'masë, apo duhet kaluar në veprime pak më të ashpra për të frenuar zgjerimin veprimtarisë bankare hije. Sido që të jetë vendimi i autoriteteve është e rëndësishme që paralelisht të monitorohen

edhe zhvillime që kanë origjinë kërkesat e reja rregullatore.
Së treti, nisur nga shkalla e kompleksitetit që ka veprimtaria bankare hije, është e rëndësishme që kërkesat ligjore/rregullatore për ndërveprimin e institucioneve financiare me klientët të forcohen në drejtim të regjimit të transparencës dhe komunikimit me klientët dhe publikun, që të jenë të qarta që në nisje rreziqet, të cilat merren përsipër.

Së katërti, duke patur parasysh që kriza financiare botërore filloi me një ngrirje të likuiditetit, gjë që i dha shtysë një sërë mekanizmave të ofrimit të likuiditetit nga burime zyrtare, është e qartë që autoritetet rregullatore në vend duhet të kenë në vëmendje aspektet e administrimit të rrezikut të likuiditetit, të kryerjes së provave të rezistencës dhe skenarëve të administrimit të krizave. Miratimi tani së fundi i një kuadri rregullash për administrimin e likuiditetit në fondet e investimeve në Shqipëri dhe të llogaritjes së vlerës neto të aseteve të tyre mbi bazën e praktikave ndërkombëtare, është një hap i kryer në frymën e drejtimeve në të cilat po punohet në shkallë ndërkombëtare për të rregulluar veprimtarinë bankare hije.[7]

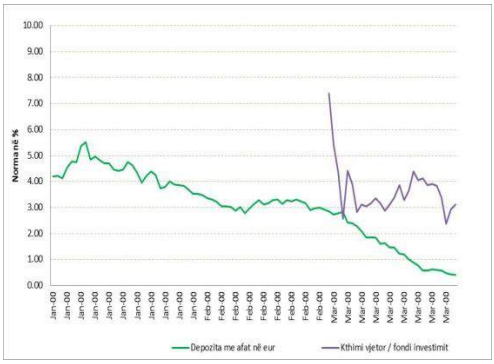
Së fundi, qartësisht detyra nuk i përket një rregullatori të vetëm, por do të kërkojë ndjekjen e një metode mbikëqyrëse të bashkërenduar ndërmjet rregullatorëve për të mbikëqyrur dinamikën e zhvillimit të veprimtarisë bankare hije, me qëllim që ky fenomen t'i shërbejë diversifikimit të sistemit financiar dhe jo akumulimit të tepërt të rreziqeve dhe shndërrimit të tyre në rreziqe sistemike. Në këtë koncept, lind e nevojshme të intensifikohet mbikëqyrja e integruar e sistemit financiar në Shqipëri për të patur një politikë efektive në mbikëqyrjeje dhe për të qenë të vëmendshëm ndaj rreziqeve të reja sistemike që krijohen si rrjedhojë e përpjekjes për t'iu shamgur kërkesave të reja të cilat vijnë nga ndryshimet e kuadrit ligjor e rregullator.
Grafiku 1: Normat e interesit / kthimit 12-mujor (lek) (janar 2008 - mars 2015)



Burimi: Banka e Shqipërisë & Shoqëria Administruese e Fondit të Investimit Raiffeisen

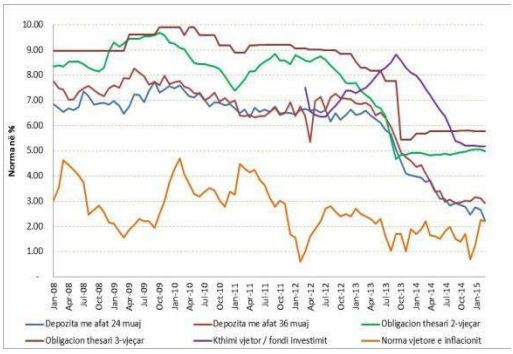
Grafiku 2: Normat e interesit / kthimit 12-mujor (euro) (janar 2008 - mars 2015)

[7] *http://www.amf.gov.al/akte2.asp?id=2&id2=3*.



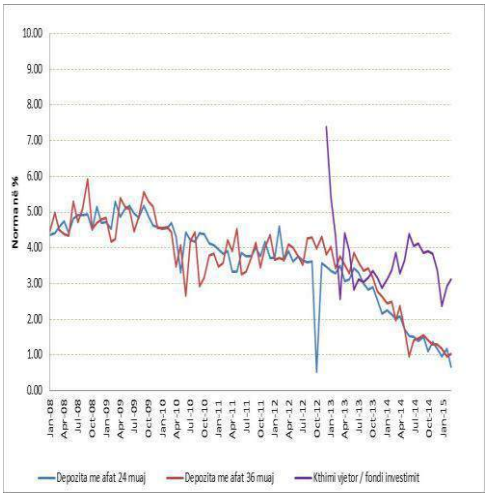
Burimi: Banka e Shqipërisë & Shoqëria Administruese e Fondit të Investimit Raiffeisen

Grafiku 3: Normat e interesit / kthimit afatmesme - 2 & 3 vjeçare (lek) (janar 2008 - mars 2015)



Burimi: Banka e Shqipërisë & Shoqëria Administruese e Fondit të Investimit Raiffeisen

Grafiku 4: Normat e interesit / kthimit afatmesme - 2 & 3 vjeçare (euro) (janar 2008 - mars 2015)



Burimi: Banka e Shqipërisë & Shoqëria Administruese e Fondit të Investimit Raiffeisen

Literatura

Adrian T., & Ashcraft A. B., (2012), *"Shadow Banking Regulation", FRBNY Staff Reports, No. 559, April.*

Borst N., (2014), "Flying Blind", The International Economy, Winter.

Broos M., Carlier K., Kakes J., & Klaaijsen E., (2012), "Shadow Banking: An Exploratory Study for the Netherlands", DNB Occasional Studies, vol. 10/No. 5.

Claessens S., Pozsar Z., Ratnovski L., & Singh M., (2012), "Shadow Banking: Economics and Policy", IMF Staff Discu-ssion Note, December 4, SDN 12/12.

Claessens S., & Ratnovski L., (2014), "What Is Shadow Banking?", IMF WP/14/25.

Constâncio V., (2012), "Shadow Banking - The ECB Perspective", European Commission COnference, Brussels, 27 April.

European Commision, (2012), "Green Paper Shadow Banking", COM(2012) 102, Brussels, 19 March.

Financial Stability Board (2011), "Shadow Banking: Scoping the Issues", A Background Note of the financial Stability Board, 12 April 2011.

Financial Stability Board, (2013), "Strengthening Oversight and Regulation of Shadow Banking ", 29 August.

Financial Stability Board, (2014), "Global Shadow Banking Monitoring Report", 30 October.

Financial Stability Board, (2014), "Transforming Shadow Banking into Resilient market-based Finncing", 14 November.

Fondi Monetar Ndwrkombwtar, (2014), "Global Financial Stability Report. Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth", October.

Godfrey B., & Golden B., (2012), "Measuring Shadow Banking in Ireland using Granular Data?", presented in Irving Fisher Conference on "Statistical Issues and Activities in a Changing Environment" at the Bank of International Settlements in Bael. Switzerland, 28-29 August.

Gorton G., & Metrick A., (2010), "Regulating the Shadow Banking System", Brookings Papers on economic Activities, Fall.

Kodres E. L., (2013), "What Is Shadow Banking?", Finance & Development, June.

Luttrell D., Rosenblum H., & Thies J., (2012), "Understanding the Risks Inherent in Shadow Banking: A Primer and Practical Lessons Learned", Dallas FED Staff Papers, No. 18, November.

Moreira A., & Savov A., (2014), "The Macroeconomics of shadow banking", NBER WP 20335.

Ordonez G., (2013), "Sustainable shadow banking", WP 19022, NBER, May.

Pozsar Z., & Singh M., (2011), "The Nonbank-Bank Nexus and the Shadow Banking System", IMF WP/11/289.

Pozsar Z., Adrian T., Ashcraft A., & Boeslky H., (2013), "Shadow Banking", FRBNY Economic Policy Review, December.

Sanches D., (2014), "Shadow Banking and the Crisis of 2007-08", Business Review, Q2.

Wallison P. J., (2012), "Does Shadow Banking Require Regulation?", American Enterprise Institute for Public Policy Research, Financial Services Outlook, May-June.

Nga: Teuta BALETA,
Rinald GURI[1]

Autoriteti i Mbikëqyrjes Financiare

GUXIMI PËR TË RISKUAR

I vetmi konsensus është që guximi për të rriskuar duhet të matet në çdo lloj mënyre, dhe për këtë bien dakord edhe rregullatorët.

Nga: Edina BERLINGER

PhD, Drejtor Departamenti,
Profesore e Asociuar,
Universiteti Corvinus i Budapestit

Përmbledhje

Artikulli fillimisht ekzaminon në çfarë shtrirjeje studimi empirik konfirmon modelin e vendimmarrjes bazuar në një funksion të qëndrueshëm dobie. Për këtë, kemi përmbledhur korrelacionet themelore teorike lidhur guximin për të rriskuar, më tej kemi prezantuar rezultatet kryesore të studimit të sjelljes, duke u përqendruar në perspektivën teorike, korrelacionet midis karakteristikave sociodemografike dhe konjitive me tendencat e riskut, ashtu si edhe faktorët ndikues fizik, mendësor dhe psikologjik.

Pyetja tjetër e kërkimit, ishte nëse ekzistojnë udhëzime teorike dhe metodologjike se çfarë metodash do të përdorë një kështillues për tu bërë familjar me sjelljen risk-pranuese të klientit dhe sesi do të vazhdojë procesi i mëtejshëm kështillues. Fillimisht rishikuam metodat e përdorura në praktikën ndërkombëtare për të përcaktuar gox, kritikat që këto morën në literaturën përkatëse, si dhe më tej përcaktuan se për kohën ekzistuese, në praktikën kështilluese, jo vetëm është e paqartë se cila është metoda më e përshtatshme për të matur guximin për të riskuar të investitorëve, por edhe në çfarë shtirjeje duhet të pranohen ose të drejtohen preferencat e klientit për risk përgjatë hartimit të strategjisë së investimit[1].

Literatura teorike dhe praktike mbi menaxhimin e riskut dhe po ashtu programi mësimor universitar, përqendrohen kryesisht në vlerësimin e riskut dhe në detajet teknike të strategjive mbrojtëse dhe siguruese. Në teoritë standarde mikroekonomike, preferencat e riskut, guximi për të riskuar, tolerance ndaj riskut, tendenca për risk, refuzimi i riskut, etj.) janë të dhëna, karakteristika të jashtme ekzistuese, për të cilat nuk dyshohet asnjëherë për sa kohë që sillen korrekt nga pikëpamja matematikore, në mënyrë që të mund të bazojmë optimizimin mbi to. [2]

Si pasojë e rezultateve të sjelljes së financave, si dhe të zhvillimeve më të fundit rregullative, fokusi u zhvendos qartazi drejt preferencave ndaj riskut. Kjo gjë nxiti kështillimin praktik të reagojë, duke implementuar dhe përmirësuar modele të vlerësimit të guximit për të riskuar Në

[1] *Mirënjohjet: Autorët dëshirojnë të falën-derojnë Akademinë Hungareze të Shkencave për mbështetjen e tyre në Programin Mo-mentum (LP-004/2010), i cili mundësoi këtë studim.*

[2] *Çmimi i derivateve varet gjithashtu nga këto preference përmes çmimit të produktit bazë, shikoni Domotor (2011).*

artikullin tonë, fillimisht ofrojmë një përmbledhje të shkurtër të teorisë së dobisë, ndjekur nga rezultatet e sjelljes së financave, e më tej do të rishikojmë karakteristikat e modeleve praktike që shërbejnë për matjen e guximit për të riskuar.

Guximi për të rriskuar në teorinë e dobisë[3]

Letrat me vlerë që ofrojnë një shumë w_1 ndaj mbajtësit me probabilitet *p* dhe një shumë w_2 me probabilitet *(1-p)*, quhen pagesa ose perspektiva me risk. Këto perspektiva, si letrat me vlerë me risk, ndryshojnë nga njëra tjetra në terma të parametrave dhe ekziston një investitor i caktuar që është në kërkim të një portofoli optimal. Në mënyrë që të zgjidhet ky problem, investitori duhet fillimisht të rendisë këto perspektiva referuar faktit sesa tërheqëse janë ato për të (renditja preferenciale).

Është vërtetuar (von Neuman dhe Morgenstern, 1944), se nëse renditja e preferencave të investitorit përmbush aksioma të caktuara (plotësinë, reflektueshmërinë, kalueshmërinë, vazhdueshmërinë dhe monotinë e fikseve), atëherë ekzistojnë funksione të vazhdueshme të dobisë që përfaqësojnë renditjen e preferencave të investitorit. Normalisht që të gjitha transformimet monotone të këtij funksioni të vazhdueshëm mund të konsiderohen njësoj si funksioni i dobisë së investitorit. Është provuar gjithashtu që nëse plotësohen kushte të caktuara, ekziston një transformim monoton që ndihmon në arritjen e një funksioni dobie speciale, e cila përmban karakteristikën e pritur të dobisë (von Neuman, Morgenstern, vNM funksioni i dobisë):

$$u\,(\text{perspektiva}) = pu(w_1) + (1-p)u(w_2)$$

Me fjalë të tjera, një funksion dobie vNM mund të ndërtohet lehtësisht për çdo renditje preferencash me sjelljeje korrekte.[4] Në thelb, nacionaliteti nënkupton që vendimet e investitorit mund të ndiqen me anë të një funksioni dobie vNM.[5]

Një marrëdhënie e drejtpërdrejtë mund të ndërtohet midis formës së funksionit të dobisë dhe tendencës për riskut, siç tregohet në *Grafikun 1*.

Sa më konkav të jetë funksioni i dobisë vNM i investitorit, aq më shumë ai do të konsiderohet si refuzues risku. Refuzimi lokal i riskut në pikën *w* mund të matet duke përdorur matjen Arrow-Prat të refuzimit të riskut, i cili është një tregues standard i konkavitetit të funksionit të dobisë:[6]

$$A(w) = \frac{u''(w)}{u'(w)}$$

Nëse treguesi i refuzimit lokal të riskut të investitorit *X, A(w),* është më i madh se çdo *w* e investitorit *Y*, atëherë investitori

[3] *Ky nënseksion u shkruajt mbi bazën e Varian (1992).*

[4] *Ky transformim (shumëzimi me konstante dhe zhvendosja), nuk modifikon funksionin e dobisë vNM.*

[5] *Konceptet e ndryshme të racionalitetit u theksuan nga Jaki (2013a), i cili ekzaminoi gjithashtu realizimin e tyre empirikik në një tjetër artikull të mëvonshëm (2013b).*

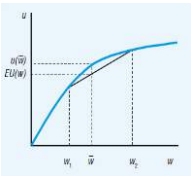
[6] *Kjo quhet refuzimi absolute i riskut, i cili mat sesi investitori reagon ndaj një shume të caktuar me ndryshimin e pasurisë së tij. Duke ekzaminuar sesi përqindja e ndryshi-mit në pasurinë e tyre fillestare ndikon në dobi, ne përcaktojmë refuzimin relative të riskut (RRA).*

X mund të thuhet që është globalisht më refuzues ndaj riskut se investitori *Y.*
Funksioni i dobisë për një investitor refuzues të riskut, mund të jetë funksion konkav dhe *A(w)* mat ndryshimet bazuar në formën e funksionit si rezultat i ndryshimeve të *w*. Nëse, për shembull, funksioni i dobisë është ndërtuar si funksion rrënje katrore ($u = \sqrt{w}$) ose si funksion logaritmik (*ln(w))*, atëherë *A(w)* zvogëlohet në pasuri, që do të thotë sa më të pasur të jemi, aq më pak frikë kemi nga risku, të paktën në kuptimin absolut.[7] Në rastin e funksionit kuadratik të dobisë, për shembull ($u=aw-bw^2$), refuzimi i riskut rritet në pasuri, që bie në kundërshtim me eksperiencat praktike.

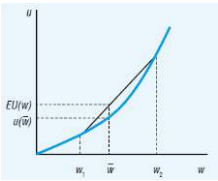
Grafiku 1

FUNKSIONI I DOBISË I INVESTITORIT REFUZUES I RISKUT
DHE KËRKUES I RIKUT

Refuzues i riskut



Kërkues i riskut



Burimi: Figura 11.1 i Varian (1992)

Një tjetër çështje e veçantë, është kur funksioni i dobisë të mund të shkruhet në formën e mëposhtme:

$$u(w) = -e^{-aw}$$

Është e lehtë të verifikohet në këtë rast se, refuzimi absolut i riskut *A(w),* është konstant dhe është i barabartë me parametrin *a* (CARA-*constant absolute risk aversion-konstantia e refuzimit absolut të riskut).* Për më tepër, nëse pasuria ka një shpërndarje normale, atëherë:

$$Eu(w) = -e^{-r(\bar{w}-\frac{A}{2}\sigma_w^2)}$$

që do të thotë se dobia e pritur rritet në :

$$\bar{w} - \frac{A}{2}\sigma_w^2$$

Me fjalë të tjera, duke përdorur një transformim monoton, ne mund të tranzitojmë nga një funksion dobie i pasurisë në një funksion dobie, i interpretueshëm në kthime, në formulën e të cilit, me kthimin e pritur ($\bar{r}$) dhe variancën e tij (σ^2_r), matja e refuzimit absolut të riskut *A,* vazhdon të jetë:

$$U(\bar{r}, \sigma_w^2) = \bar{r} - \frac{A}{2}\sigma_r^2$$

Ky funksion dobie është pika fillestare e teorisë së portofolit të Markwitz-it dhe modeli CAPM bazohet në të.[8] Për modelim, mund të përdoren edhe norma risku të tjera në funksionin e dobisë, dhe refuzimi i riskut merr tashmë një kuptim tjetër.[9]
Duhet të theksohet, pra, se treguesi standard i refuzimit të riskut *(A)* që përdoret

[7] *Refuzimi absolut i riskut është për funskionin e rrënjës katrore dhe për funksionin logaritmik. Në kontrast me këtë, matjet relative të riskut (CCRA-constant relative risk aversion) janë konstante për këto funksione (gjithnjë ½ dhe 1 respektivisht).*

[8] *I njëjti funskion dobie përdoret në përzgjedhjen e teorisë së portofolit me risk zbritës, shikoni Walter dhe Kobor (2001).*

[9] *Në përzgjedhjen e normës së përshtatshme të riskut, dhe në shpërndarjen e saktë të riskut në kompani, shikoni Csoka, Herings, Koczy (2007) dhe Csoka (2008).*

në libra shkollorë[10], lidhet fillimisht me ekzistencën e një funksioni dobie, më tej me një formë shumë të veçantë të këtij funksionit, e në fund ka kuptim vetëm me normalitetin e kthimeve. Në mënyrë specifike ai mat refuzimin absolut të riskut (i llogaritur si shumë parash), i cili në këtë rast, është tërësisht i pavarur nga situata pasurore e aktuale e investitorit.

Eksperimentet empirike të paraqitura në seksionin vijues, faktikisht nuk lidhen me matjen e koeficientit *A*, por shkojnë më thellë dhe shtrojnë pyetjen mbi ekzistencën e një funksioni dobie.

Guximi për të riskuar në Teorinë Perspektive

Kahneman dhe *Tversky* kryen kërkime gjithëpërfshirëse eksperimentale psikologjike për të pozicionuar sjelljen akluale të riskut të njerëzve. Ata përmblodhën konkluzionet e tyre në Teorinë Perspektive (Kahneman dhe Tversky, 1979; 1992). Si pjesë e studimeve të sjelljes, që prej asaj kohe, është vendosur në fokusin e shkencës guximi për të riskuar i individëve dhe grupeve, i ekzaminuar në një numër të dimensioneve të tjera. Ne do të përmbledhim këto rezultate në seksionet e mëposhtme.

Në gjurmët e funksionit të dobisë

I ashtuquajturi Pradoksi i Allais, ka një ndikim të rëndësishëm në kërkimin e kryer nga Kahneman dhe Tversky, paradoks i cili paraqitet në librin e mëparshëm (Kahneman, 2011), edhe pse ai përdor një shembull pak më të ndryshëm nga ai i Allais. Marrim parasysh çiftet e mëposhtme:

1. Cilën nga alternativat e mëposhtme do të zgjidhnit?
   - **a.** 61% shans për të fituar $520,000?
   - **b.** 63% shans për të fituar $520,000?
2. Cilën nga alternativat e mëposhtme do të zgjidhnit?
   - a. 98% shans për të fituar $520,000?
   - b. 100% shans për të fituar $ 500,000?

Sipas kërkimit eksperimental, pjesa më e madhe e njerëzve zgjedhin fillimisht *a,* pastaj alternativën *d.* Me këtë, ata kryejnë një gabim logjik që vë në dyshim ekzistencën e funksionit të dobisë, dhe gjithashtu modelin kanonik të zgjedhjes racionale. Le të supozojmë se fillimisht investitori preferon opsionin *a* ndaj opsionit *b*. Në këtë rast, sipas funksionit të dobisë vNM:

$$0{,}61 * u(520) > 0{,}63 * u(500)$$

Nga ana tjetër, në rastin e një funksioni rritës dobie monoton, është e qartë që:

$$0{,}37 * u(520) \geq 0{,}37 * u(500)$$

Nëse mbledhim anët e majta dhe të djathta të inekuacioneve të mësipërme, atëherë rregullat e logjikës formale do të diktonin që inekuacioni i mëposhtëm është i vërtetë:

$$0{,}98 * u(520) > 1 * u(500)$$

me fjalë të tjera, alternativa *c* është më e vlefshme se alternativa *d*, pavarësisht nëse investitori është refuzues risku apo kërkues risku. Nëse ndonjëri do të zgjidhte alternativën *a* dhe *d* në seri, ky vendim nuk mund të karakterizohet bazuar në parimin e dobisë së pritshme, me fjalë të

[10] *Shikoni Bodie, Kane, Marcus (2014); Fazekas, Gasparne, Soos (2008).*

tjera, nuk ka një funksion dobie vNM që do të korrespondonte me këtë çift përzgjedhjeje, që do të thotë se renditja e dhënë e preferencave të individit nuk përmban elementët më të mirë të thjeshtë, vendimi nuk është i qëndrueshëm dhe si i tillë nuk është racional.

Në literaturën Hungareze, ekziston një keqinterpretim lidhur me Paradoksin e Allais. Një sërë autorësh (p.sh. Hámori, 2003; Molnár, 2006) argumentojnë se problemi me alternativat *a-d* është se investitori nuk është duke maksimizuar kthimin e pritur, me fjalë të tjera, është e qartë që nuk është çifti *a-c* alternativa e saktë, *shikoni Tabelën 1.*

Gjithsesi ky, nuk është një shpjegim i plotë, sepse ne nuk presim një vendimmarrje racionale bazuar në vlerën e pritur, por mbi bazën e dobisë së pritur. Një investitor racional refuzues i riskut mund të përzgjedhë me siguri alternativat *b-c* ose *b-d,* që ndryshe quhen alternativat me vlerën e pritur më të ulët, dhe njëkohësisht të shmang kontradiktën me parimin e dobisë së pritur. Por, pas alternativës *a,* nëse ai dëshiron të marrë një vendim racional, nuk mund të zgjedhë alternativën *d* për shkak të logjikës së paraqitur më lartë.

Kahneman dhe Tversky matën gjithashtu (Kahneman, 2011) peshën mesatare të vendimeve subjektive që subjektet e eksperimentit përdorën, në vend të mundësive të ndryshme objektive kur kryenin zgjedhje me risk, *shikoni Tabelën 2.*

Në këtë mënyrë, eksperimentet tregojnë se ne nuk kemi aftësitë për të trajtuar mirë probabilitetet shumë të ulëta ose shumë të larta, dhe jemi të pritur të paguajmë shumë për mundësinë dhe sigurinë. Bazuar në këtë, autorët përçaktuan dy karakteristika të sjelljes, të cilat janë:

- *Efekti i sigurisë:* Një përmirësim prej 2% nga 98 në 100, duket më i vlefshëm se një përmirësim 2% nga 61 në 63. Edhe pse është marrë në konsideratë dobia e pritur, ato duhet të vlenin njësoj. Megjithatë, për arsye të pashpjegueshme, ne paguajmë shumë për tu siguruar se fitimet tona ndryshojnë nga afërsisht të sigurta, në absolutisht të sigurta.
- *Efekti i mundësisë: Ne priremi të paguajmë më tepër për të pasur rritjen e probabilitetit të fitimit nga 0 në një nivel shumë të ulët, pra ne gjithashtu mbivlerësojmë ndryshimin kur zhvendosemi nga e pamundura tek e mundshmja.*

Kur këto efekte të njëjta realizohen jo vetëm në rrethana laboratorike, por edhe në vendime faktike, atëherë si sigurimi (efekti i sigurisë) dhe bixhozi (efekti i mundësisë) janë biznese të mira natyrisht nga perspektiva e ofruesit të shërbimit dhe jo e klientit.

Tabela 1 Burimi: autorët bazuar në Kahneman (2011)

VLERA E PRITUR E PAGESAVE ME RISK NË PARADOKSIN E ALLAIS

Pagesat	Vlera e pritur
A	317.2
B	315
C	509.6
D	500

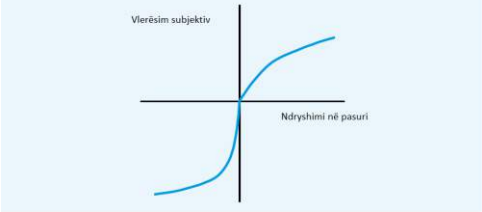
PROBABILITETET OBJEKTIVE DHE SUBJEKTIVE (%)													
Probabiliteti objektiv	*0*	*1*	*2*	*5*	*10*	*20*	*50*	*80*	*90*	*95*	*98*	*99*	*100*
Probabiliteti subjektiv	*0*	*5.5*	*8.1*	*13.2*	*18.6*	*26.1*	*42.1*	*60.1*	*71.2*	*79.3*	*87.1*	*92.1*	*100*

Bazuar në Teorinë e perspektivës (Kahneman dhe Tversky, 1979; 1992), njerëzit nuk janë të interesuar për nivelin absolut të pasurisë së tyre ashtu siç supozon teoria e dobisë (shumica prej nesh nuk e kanë idenë e pasurisë aktuale). Kënaqësia jonë, përcaktohet më saktë nga fitimet dhe humbjet e fundit. Nëse, për shembull, ne fitojmë një $10 milion dhe i humbasim direkt pas kësaj, do të ishim më shumë të pakënaqur sesa mos të fitonim asgjë, edhe pse pasuria jonë nuk ka ndryshuar. Kemi parë gjithashtu se në vendimmarrje, ne priremi të përdorim peshën tonë të vendimmarrjes subjektive. Kjo thekson një model katërfish të sjelljeve ndaj riskut. Ashtu siç tregon *Tabela 3,* në varësi të saj se për çfarë flasim, për fitim apo për humbje, ose për probabilitet shumë të ulët ose shumë të lartë, ne i referohemi risqeve gjithnjë ndryshe, në varësi të situatave.[11] Në rastin e fitimeve të pritura shumë të mëdha, ose të humbjeve të pritura shumë të mëdha, ne priremi të jemi refuzues risku, dhe kjo është tërësisht një përputhje me teorinë tradicionale të dobisë. Ekziston gjithashtu një fenomen i njohur, që me shpresë për fitim mbi një probabilitet shumë të ulët, lakmia mund të mbizotërojë kohë pas kohe, dhe mund të shndërrohemi në kërkues risku; sidoqoftë, për një periudhë të gjatë kohe ky është konsideruar si një fenomen martingal që nuk ka ndikim mbi vendimet e investimit. Por surpriza e vërtetë për të gjithë kërkuesit dhe për publikun profesionist, erdhi kur u zbulua se, nëse jemi në situatë të qartë humbjeje, në dëshpërim, priremi të ndërmarrim akoma më shumë risk vetëm që të kemi pak shpresë, se me një mrekulli, mund t'ia dalim. Kjo është dhe arsyeja se pse ndërkohë që forma e funksionit të fitimit është konkave, funksioni i humbjes është konveks, *shikoni Grafikun 2.*

[11] *Pritshmëritë e pasigurisë dhe të suksesit në lidhje me parashikimit EPS u ekzaminuan nga Jaki dhe Neuliger (2013)*

Grafiku 2

FUNKSIONI I VLERËS SIPAS TEORISË SË DOBISË



Burimi: Kahneman dhe Tversky, 1979

Duhet të theksohet se risia këtu nuk është fakti që rezultatet nuk janë në përputhje me konkavitetin e përgjithshëm të funksionit të dobisë, por që nuk janë në përputhje me asnjë prej funksioneve të dobisë së pasurisë.

Teoria e perspektivës, pra funksioni i vlerës, nuk mund të përdoret mbi teorinë e përgjithshme të portofolit ose në modelin e çmimit të ekuilibrit, sepse nuk mund të jemi të sigurt se kujt i takon origjina e treguar në grafikët e mësipërm. Ajo mund të jetë pasuria aktuale e investitorit, por mund të jetë dhe pritshmëria personale, e cila, siç tregohet nga eksperimentet, zhvillohet dhe ndryshon me kalimin e kohës me një trend plotësisht subjektiv dhe të rastësishëm (p.sh. dikush ka thënë dikur një numër të rrumbullakosur ose sesa fitoi fqinji herën e fundit, etj.).

Faktorët socio-demografo-konjitivë që përcaktojnë marrjen përsipër të riskut

Është bërë një kërkim i gjerë sesi tendencat e njerëzve për risk janë të lidhura me karakteristikat e tyre sociodemografo-konjitive.

Rezultatet janë ekstremisht të ndryshme, por në formë të thjeshtë mund të përmblidhen si më poshtë (Varga dhe Ulbert, 2005):

- meshkujt janë më ndërmarrës risku se femrat,
- të rinjtë janë më ndërmarrës risku se të moshuarit,
- personat me të ardhura të larta janë më ndërmarrës risku se personat me të ardhura të ulëta,
- personat e arsimuar janë më ndërmarrës risku se personat e pak arsimuar, ose pa arsimim.

SJELLJA KATËRFISHE E RISKUT BAZUAR NË TEORINË E PERSPEKTIVËS

	Fitimet	Humbjet
PROBABILITET I LARTE Efekti i sigurisë	refuzimi i riskut (frikë nga zhgënjimi)	kërkimi i riskut (shmangia e pranimit të humbjes më çdo lloj kostoje)
PROBABILITETI I ULËT Efekti i mundësisë	kërkimi i riskut (lakmia)	refuzimi i riskut (frikë nga humbje më të mëdha)

Burimi:Kahneman (2011)

Këto rezultate kërkimesh mund të jenë në përputhje me teorinë e dobisë dhe teorinë e perspektivës, sepse ato lidhin tendencën e riskut me karakteristika relativisht të qëndrueshme.

Në mënyrë të ngjashme, *Frederick (2005)* ka treguar se vendimmarrësit me aftësi të larta përvetësuese, përgjithësisht janë ndërmarrës më të mëdhenj risku se ata me aftësi të ulëta përvetësuese (bazuar në rezultatet e testimi IQ dhe CRT).[12] Frederick (2005), nuk ndaloi aty por shkoi më tej në kryerjen kërkimeve të ndryshme bazuar në teorinë e perspektivës.

[12] *Test Intelligence dhe Test Konjitiv*

Fillimisht ai zbuloi se për sa kohë fitimet diheshin, personat me aftësi përvetësuese më të larta ishin qartësisht më shumë ndërmarrës risku, dhe kjo ishte e vërtetë më shumë për meshkujt. Situata në pozicionin e humbjeve ishte e kundërta, dhe vlente për subjektet me rezultate të ulëta të CRT të cilët rriskonin më shumë. *Sousa* (2010) i vuri në dyshim këto rezultate për arsye se rritja e ndërmarrjes së riskut në nivele më të larta të CRT, është rezultat i një njohjeje më të mirë të stimujve dhe jo e efekteve të sjelljes. Nëse filtrojmë këtë efekt stimulues, nuk vërehet asnjë diferencë e konsiderueshme në ndërmarrjen e riskut në dimensionin e aftësive përvetësuese, *shikoni Sausa (2010).*

Faktorë të tjerë që ndikojnë në ndërmarrjen e riskut

Ndërmarrja e riskut nuk varet vetëm nga karakteristikat e përgjithshme të subjekteve eksperimentale, por edhe nga gjendja e tyre aktuale fizike, mendore dhe psikologjike.[13] Më poshtë, është një listë e shkurtër me këto efekte.

- Lodhje në vendim: Nëse jemi të lodhur, automatikisht bëhemi më refuzues ndaj riskut. Marrja e shumë vendimeve shteron vetveten, një fakt që tregohet nga rënia e nivelit të sheqerit në gjak. Ripërtëritja mund të kryhet thellësisht nëpërmjet qetësimit dhe ngrënies, duke rezultuar në kthimin e gatishmërisë për të marrë risk (Baumeister dhe Tierney, 2011).
- Copëzim social: Njerëzit priren të marrin më shumë risk kur janë në grup sesa vetëm. Arsyeja kryesore për këtë qëndron në faktin se është më e natyrshme në rast dështimi, hedhja e fajit tek të tjerët (Dobelli, 2013).
- Ndikim në udhëheqje: Nëse pëlqejmë diçka ose duam të jemi në humor të mirë, e perceptojmë riskun të ulët dhe fitimet të jenë më të lartë se sa janë aktualisht. Hirschleifer dhe Shumway (2003), për shembull, ekzaminuan marrëdhënien midis kthimeve ditore të 26 titujve dhe lindjes së diellit, dhe zbuluan se lidhja ishte qartësisht pozitive.
- Impulset gjenetike: Si pjesë e eksperimentit, u treguan fotografi të femrave të bukura, dhe si rezultat subjektet pjesëmarrës meshkuj u shndërruan në marrës risku të perceptuar. Kjo sidoqoftë, nuk funksionoi për femrat më pak të bukura ose në ndryshimin e gjinive (Baumeister dhe Tuerney, 2012).
- Efekti i qendrës së vëmendjes: Njerëzit marrin më shumë risk kur janë në anonimitet të plotë sesa kur kanë vëmendje. Kjo kërkon vëmendje të veçantë gjatë fazës së planifikimit të eksperimenteve laboratorikë dhe interpretimit të rezultateve, pasi në respekt të kësaj, laboratori krijon një situatë të sigurtë dhe të afërt e cila rrit kurajën e pjesëmarrësit. Në kontrast me këtë, kur studiuesit kërkuan për prezantime përpara një audience ose me regjistrim në video, pjesëmarrësit u bënë më të matur (Baltussn, can

[13] *Shkaqet e sjelljeve të optimizmit sistematik janë ekzaminuar nga Jaki (2013b). Studimet e saj u përqëndruan në prezantimin e besimit, optimizmit të tepërt si dhe sistemin psikologjik imun.*

dem Assem, van Dolder, 2014). Referuar kësaj çështjeje, studiues të tjerë kanë theksuar vazhdimisht se, për shembull, si rezultat i tranzicionit në tregti online, investitorët janë shndërruar në më shumë risk-kërkues (Barber dhe Odean, 2001).

- Efekti shpejt vijnë, shpejt ikin (Efekti shtëpia e parave): Thaler dhe Johnson (1990) kanë treguar se ne i trajtojmë paratë tërësisht ndryshe, në varësi nëse ka qënë e lehtë fitimi i tyre ose i vështirë. Nëse kemi fituar, gjetur ose trashëguar paratë, priremi të jemi më dorëlëshuar me shpenzimet dhe me riskimin, atëherë do ta konsideronim sikur kemi fituar me anë të punës së vështirë. Si rezultat, fituesit e lotarive, për shembull, zakonisht e gjejnë veten e tyre keq financiarisht në pak vite, krahasuar me periudhën para fitimit të lotarisë.
- Efekti Misky: Suksesi rrit tendencën e riskut, pra guximi për të riskuar rritet si pasojë e fitimeve të njëpasnjëshme (rruga e varësisë) (Minsky, 1992).

Këto efekte janë të kundërta me teorinë e dobisë pasi ato vënë në pikëpyetje ekzistencën e guximit për të marrë përsipër risk, gjë që është e qëndrueshme në kohë dhe është karakteristikë e individëve.

Vlerësimi i guximit për të rriskuar në praktikë

Referuar kërkimeve praktike, me guxim për të rriskuar ne nënkuptojmë shtrirjen në të cilën një investitor është i gatshëm të marrë përsipër risk në një situatë të caktuar dhe çfarë kompensimi ai pret nga ky risk i ndërmarrë. Guximi për të rriskuar ka padyshim efekt mbi kthimin e pritur të titujve riskozë. Nëse guximi për të riskuar i pjesëmarrëse në bursë ulet, kthimi i pritur rritet dhe çmimi i titujve ulet (Misina, 2003; Gai dhe Vause, 2005). *Dungey, Gonzalez-Hermosillo, Fry et al* (2003) kanë provuar në mënyrë empirike se ndryshimet në guximin për të rriskuar të investitorëve në tregjet e zhvilluara, janë të lidhura me ndryshimet në primet e kthimit të titujve të borxhit në tregjet në zhvillim.

Gjatë këshillimit mbi investimin ose gjatë këshillimit me korporatat, familjarizimi me guximin për rriskuar të një investitori të caktuar ose të një kompanie, është thelbësore për optimizimin e portofolit ose për të përcaktuar strategjinë dhe për të copëtuar këtë strategji në elementë.[14] [15] Rëndësia e kësaj është njohur gjithashtu nga autoritetet rregullatore. Direktiva MiFID (*Direktiva e Tregjeve të Investimeve mbi Instrumentet Financiarë 2004/39/EC-Parlamenti Evropian dhe Këshilli Evropian 2004*), ka hyrë në fuqi në Bashkimin Europian më 1 Nëntor 2007, duke detyruar ofruesit e shërbimeve të investimeve të vlerësojnë guximin për të rriskuar të klientëve, në mënyrë që të kenë mundësi të ofrojnë një portofol

[14] *Është gjithashtu në kontekstin e menaxhimit të riskut të korporatës që funksioni i dobisë së korporatës mund të interpretohet. Në të tilla raste, pikënisja është zakonisht nocioni se refuzimi relative i riskut është konstant (CCRA- constant relative risk aversion), shikoni Domotor (2013).*

[15] *Homoloya (2007) rishikon metodat e mundshme të përcaktimit të tolerancës ndaj riskut në fushën e menaxhimit të riskut operacional bankar.*

investimesh të përshtatshëm për të gjithë (Kaufmann, Weber, Haisley, 2013).
Është dilemë e madhe në fakt, sesi duhet të trajtojnë këshilluesit qëllimet joracionale të investitorëve: a duhet ata të përpiqen të frenojnë dhe të kthejnë pas vendimmarrjen e qëndrueshme, të bazuar në funksionin e dobisë, apo duhet të familjarizohen me udhëheqësit dhe ti lejojnë ata të mbizotërojnë, me agrumentin se për disa arsye, janë ata që kënaqin klientët. A duhet ti edukojnë klientët apo vetëm tu shërbejnë?
Ky seksion rishikon metodat më të hasura në praktikë, të zhvilluara për të identifikuar guximin për të rriskuar dhe të përdorura veçanërisht për të vlerësuar guximin për të riskuar të personave privatë.
Bazuar në *Grable* dhe *Lytton* (1999), metodat që shërbejnë në vlerësimin e guximit për të rriskuar mund të klasifikohen në pesë kategori kryesore, dhe kjo është ajo çka ne ndjekim kur diskutojmë për: dilemën e zgjedhjes, teorinë e dobisë, matjet e objektivave, gjykimet e udhëheqësve dhe vlerësimin subjektiv.

Dilema e zgjedhjes ka qenë një procedurë shumë e përhapur deri në vitet shtatëdhjetë. Ndër studimet e kryera mbi këtë, vlen të theksohet kërkimi i bërë nga *Wallach* dhe *Kogan* (1959), që përqendrohet në diferencat mes proceseve të vendimmarrjes midis gjinive. Metoda vendosi subjektet e eksperimentit në 12 situata të ndryshme vendimmarrjeje, ku atyre iu kërkua të krahasonin pagesat me risk (perspektivat) e paraqitura më lartë. Njëra prej perspektivave ishte gjithnjë më me risk sesa të tjerat, sidoqoftë, fitimet ishin më të mëdha në rast suksesi. Pjesëmarrësit më tej u pyetën, referuar 12 vendimeve, sesa duhet të ishte probabiliteti i fitimit (*p*) që t'ja vlente të zgjidhje alternativën më me risk. Ata gjithashtu u pyetën sesa të sigurt ishin në zgjedhjen e tyre nga shkalla 1 në 5 (faktori i sigurisë). Më pas ata llogaritën mesataren e ponderuar aritmetike të *p*-vlerave duke përdorur faktorët e pasigurisë si pesha (Brim, 1955). Supozimi i tyre ishte se sa më i madh ky tregues, aq më i madh ishte refuzimi i riskut. Kjo metodë u kritikua nga shumë fronte. Nga njëra anë, duket dyshues që një koncept aq kompleks sa tendenca e riskut, të mund të përmblidhet në një matje të vetme (Grable dhe Lytton, 1999). Nga ana tjetër, ashtu siç kanë theksuar edhe disa studiues, as aplikimi i indeksit të Brim-it nuk mund të pranohet tërësisht, sepse nuk ekziston një lidhje e ngushtë midis guximit për të rriskuar dhe faktorit të sigurisë (Stoner, 1968; Teger dhe Pruitt, 1967; Bell dhe Jamieson, 1970). Lidhur me kritikat e tjera, nëse kjo lidhje vërtetë ekziston, është padyshim jo lineare (Strobe dhe Frases, 1971).

Metoda lidhur me teorinë e dobisë, bazuar në matjen e treguesit të refuzimit të riskut (*A*), nën frymën e modelit të Markwitz-it, që u shpjegua në seksionin e parë, ka qënë e përhapur për një kohë të gjatë. Me daljen në pah të rezultateve të financave të sjelljes, sidoqoftë, pati shumë kritika, ku më “e buta” ndër to tregonte se refuzimi i riskut nuk është konstant, përfshirë pasurinë. Një problem të cilin e thekson edhe teoria e perspektivës, në poziocionin e pësimit të humbjeve, pjesa më e madhe e njerëzve, papritmas shndërrohen në ndërmarrës risku.

Nëse zgjedhim që ta shpërfillim këtë gjë, padyshim që nuk mundemi të kuptojmë kurrë qëllimet e vërteta të klientëve (Shefrin dhe Statman, 1993).

Sipas *Weber, Blais Betz* (2002), dobësia kryesore e kësaj metode është se dështon në marrjen në konsideratë të faktit që marrim vendime të ndryshme në situata të ndryshme. Për shembull, guximi për të rriskuar i një menaxheri kompanie është i ndryshëm në menaxhimin e portofolit të tij dhe i ndryshëm në situatën e marrjes së vendimit për kompaninë. *Kaufmann, Weber* dhe *Haisley* (2013) rekomandojnë përhapjen e metodës, në mënyrë që investitorët të marrin vendime në përputhje me dobinë aktuale, dhe të shmangin të meta të tilla si efekti i mundësisë ose efekti i sigurisë. Në pikëpamjen e tyre, nevojitet një "mekanizëm risku" kompleks, i cili jo vetëm të përmbajë paraqitjen numerike të risqeve, të aseteve dhe portofoleve të ndryshëm, por gjithashtu të ketë një diagram informativ, si dhe këshilluesi të vendosë situata në të cilat investitorët të fitojnë eksperiencë dhe të mësojnë. Studiuesit zbuluan se kur tre metodat (paraqitja numerike, diagrama, eksperienca) aplikoheshin së bashku, pjesëmarrësit nuk kishin frikë të merrnin përsipër më shumë risk, dhe ishin gjithashtu më të qëndrueshëm në vendimet e tyre.

Përdorimi i matjeve objektive u propozua fillimisht nga *Sung* dhe *Hanna* (1996) për të matur tendencën e riskut. Në thelb, nën këtë metodë, marrëdhënia përcaktohet midis karakteristikave specifike individuale (mosha, statusi familjar, të ardhurat, pasuria, etj.) dhe tendenca e tyre për risk, në bazë të së cilës është zhvilluar një model i përgjithshëm që mund të aplikohet shpejt dhe thjeshtë në praktikë. Duke rimenduar këtë metodologji, *Hanna* dhe *Chen* (1997) ranë dakord në përcaktimin e portofolit optimal të llojeve të ndryshme të investitorëve. Matjet e tyre objektive përfshinë, midis të tjerash, horizontin kohor të investimit (1 vit, 5 vjet, 20 vjet), si dhe raportin e aseteve financiare të një familjeje të vetme ndaj totalit të pasurisë së saj. Sipas *Schooley* dhe *Worden* (1996), matjet objektive ofrojnë një ndihmesë të konsiderueshme në përcaktimin e tendencës së riskut të individëve, por duhet të jemi të ndërgjegjshëm se teoria e dobisë gjendet pas kësaj metode, përkatësisht në supozimin që njerëzit dëshirojnë të marrin vendime racionale. Metoda e matjeve objektive u zhvillua më tej nga *Corter* dhe *Chen* (2006), të cilët propozuan një pyetësor të ri të quajtur Pyetësori i Tolerancës ndaj Riskut (RTQ-*Risk Tolerance Questionnaire*).

Ata treguan se rezultatet e pyetësorit lidhen ngushtësisht me norma të ndryshme risku, por jo të gjitha me një tregues që shënjon dimensionin emocional dhe subjektiv. Kjo i çoi ata në konkluzionin se përdorimi i treguesit të përgjithshëm të guximit për të rriskuar që mat vetëm riskun e investimit, është e pamundur që të përshkruhet një tendencë e vërtetë e riskut të individëve, dhe në këtë mënyrë treguesi "vetëm sa" ndihmon drejtuesit që të orientohen drejt vendimmarrjes, e cila është racionale dhe e lirë nga efektet subjektive.

Metoda e udhëheqjes bazohet më shumë në faktorët socio-demografo-përvetësues (gjini, mosha, kualifikimet akademike, etj.)

listuar më parë. Kërkime të mëtejshme u kryen në këtë fushë, por gjithsesi nuk ka asnjë dakortësi se cilët janë faktorët preçizë socio-demografo- përvetësues që kanë fuqinë më të madhe shpjeguese (Hallahan, Faf dhe McKenzie, 2003). Metoda e udhëheqjes nuk synon të ndajë funksionin imagjinar të dobisë, por të njohë personin e caktuar, dhe si e tillë, lejon siç e thotë edhe emri të pranohen udhëheqje frekuente. Ata normalisht që shkojnë përtej kësaj metode të matjeve objektive duke përmbledhur në model variabla shpjegues subjektivë (MacCrimmon and Wehrung, 1990; Hallahan, Faff dhe McKenzie, 2003).

MacCrimmon dhe *Wehrung* (1986) propozuan një metodë subjektive që kombinon qasje të ndryshme. Si pjesë e kësaj metode, pjesëmarrësit u prezantuan me skenarë dhe situata të ndryshme financiare shumëdimensionale duke përdorur pyetësorë dhe eksperimente.

Sipas studiuesve, metoda lejon eksplorimin në thellësi të marrëdhënieve personale të klientëve kundrejt, për shembull, investimit në aksione dhe në tituj borxhi ose në tregun e pasurive të paluajtshme.

Një nga pyetësorët shumëdimensionalë më të përdorur është Sondazhi i Financave të Klientit (SCF-*Survey of Consumer Finance*), i cili është kryer çdo tre vjet që prej vitit 1983 me financim të Bordit të Rezervës Federale në një kampion që paraqet popullsinë e SHBA-së (Yao, Hanna dhe Lindamood, 2004). Rëndësia e këtij pyetësori reflektohet më së miri në faktin që rezultatet e tij konsiderohen si benchmark në vlerësimin e efektivitetit të pyetësorëve të tjerë të vetëzhvilluar. *Grable* dhe *Lyton* (1999) hartuan gjithashtu një pyetësor shumëdimensional, fillimisht me 20 pyetje, por më vonë u reduktua në 13 duke përdorur analizë faktorësh.

Me ndihmën e këtij pyetësori, ata tentuan të zbulonin marrëdhënien e anketuesve ndaj riskut gjatë dimensioneve të mëposhtme:

1. zgjedhjes midis të ardhurave të sigurta dhe të pasigurta;
2. marrjes së riskut në përgjithësi;
3. zgjedhjes midis fitimit të sigurt dhe humbjes së sigurt;
4. marrja përsipër e riskut bazuar në eksperiencë dhe njohuri;
5. marrja përsipër e riskut për të arritur një nivel sigurie dhe komforti;
6. spekulimi;
7. teoria e perspektivës;
8. risku i investimit.

Përgjigjeve të pyetjeve iu vunë pikë, të cilat në fund u mblodhën. Në këtë sistem, sa më i lartë rezultati i një personi, aq më e lartë tendenca për risk. Më tej, krahasuar me indeksin e tendencës së riskut të pyetësorit me 13 pyetje të Grable dhe Lytton (1999), *Gilliam et al.* (2010) zbuluan se i mëparshmi ka më shumë fuqi shpjeguese.

Pra, këto sisteme shumëdimensionalë subjektivë, tentojnë të tregojnë një varietet të gjerë të aspekteve në mënyrë të njëkohshme; dhe si rezultat, është e paqartë sesi ato lidhen faktikisht me teorinë e perspektivës ose me teorinë e dobisë. Duket se nën frymën e "kompromisit", ato kanë krijuar një përzierje të paqartë të qasjeve të shumëfishta, të cilat ende praktikohen në shumë aspekte.

Përmbledhje

Në dekadat e fundit, janë kryer kërkime të shumta me qëllim eksplorimin sesi individë dhe grupe të ndryshme reagojnë ndaj riskut. Nisur nga kjo, duket se ekziston një fenomen i qëndrueshëm që bie në kundërshtim me teorinë tradicionale të dobisë.

Një shembull është modeli i katërfishtë i riskut, i përshkruar nga Kahneman dhe Tversky. Bashkëngjitur këtij janë edhe korrelacionet e gjetura midis karakteristikave socio-demografo-përvetësuese dhe IT për risk, të cilat janë të vështira për tu shpjeguar mbi baza racionale.

Së fundmi, pamë që një sërë elementësh emocionalë ndikojnë gjithashtu në vendimet lidhur me riskun, efekti i të cilave është tërësisht i rastësishëm dhe i paparashikueshëm.

Nën dritën e këtyre fakteve empirike, këshilluesit, duhet të vendosin sesa larg do të shkojnë me teorinë tradicionale të dobisë në procesin e këshillimit.

A duhet ata të gdhendin me forcë një funksion matematikor dobie që funksionon mirë tek klientët e tyre, apo duhet të varen tërësisht nga situata aktuale e klientëve dhe të mos kërkojnë fare lidhje logjike?

Qasja e saktë mund të gjendet midis këtyre ekstremeve, me fjalë të tjera, dëshirat dhe qëllimet e vendimmarrësit duhet të dalin si të mundshme, por në të njëjtën kohë investitori duhet të orientohet drejt marrjes së një vendimi racional.

Sidoqoftë, zakonisht është lënë në ndërgjegje dhe në karakterin e këshilluesve të caktuar të përpiqen të reduktojnë efektin e Minsky-it; nëse ata do të këshillojnë kujdes për klientët e prekur nga "dielli i pranverës"; nëse ata do të ftojnë klientët për një pije përpara marrjes së vendimeve të rëndësishme; ose do të shkojnë më tej dhe do tu mbushin mendjen klientëve femra që të marrin më shumë risk përsipër, ose ndoshta të detyrojnë vendimmarrje të qëndrueshme ose edhe sjellje strikte të refuzimit të riskut.

Bazuar në rishikimin e modeleve praktikë që kanë si synim vlerësimin e guximit për të rriskuar, mund të themi që pjesëtarët në industrinë e sjelljes nuk kanë qartësuar se cili është ekzaktësisht roli i tyre, dhe se sa larg do të shkojnë ata në përmbushjen e dëshirave dhe urdhrave irracionale të klientëve të tyre. I vetmi konsensus është që guximi për të rriskuar duhet të maten në çdo lloj mënyre, dhe për këtë bien dakord edhe rregullatorët.

Përktheu: Yrjada JAHJA, Audituese Departamenti i Auditimi të Buxhetit Qëndror, Admnistratës së Lartë Publike, Menaxhimit Financiar dhe Auditimit të Brendshëm

Nga: Edina BERLINGER
PhD, Drejtor Departamenti,
Profesore e Asociuar,
Universiteti Corvinus i Budapestit

UDHËZUESIT E PRAKTIKAVE TË MIRA. NJË MJET I RI KËSHILLUES PËR MENAXHERËT PUBLIKE

Objektivi i udhëzuesve është ti lejojë menaxherëve federale aksesin e shpejtë në informacionet për disa çështje të caktuara dhe për ti ndihmuar ata në vendimmarrjet në të ardhmen.

Nga Birgit MEICHSNER, Menaxher i Lartë i Auditimit

Markus BANGERT, Menaxher i Revizionit, Njësia për Mbështetjen e Komisionerit të Performancës Federale Bundesrechnungshof, Gjermani

Institucioni Suprem i Auditimit Gjerman (SAI) përtej rasteve të veçanta të audituara ka zhvilluar gjetje të shumta të cilat janë të një natyre përfaqësuese. Udhëzuesit, e publikuara në vitin 2013, janë hartuar në mënyre që tu ofrojnë menaxherëve publike këshilla të dobishme. Ato janë hartuar për të kontribuar në përmirësimin e përputhshmërisë dhe performancës së operacioneve dhe transaksioneve të qeverisë. Për këtë qëllim, konkluzionet e përshtatshme janë përmbledhur në mënyrë koncize dhe në një format të qartë për të ndihmuar departamentet dhe agjencitë federale për të shmangur parregullsitë tipike. Koleksioni i udhëzuesve duhet zgjeruar sistematikisht, në mënyrë që të mbulojë operacionet dhe transaksionet e të gjithë sektorëve qeveritarë. Ky koleksion është ndarë në 14 kapituj dhe mund të aksesohet nëpërmjet faqes se internetit të Gjykatës Gjermane të Llogarive (www.bundesrechnunghof.de).

Botuesi është Kryetar i SAI-it gjermane, në cilësinë e tij si Komisioner Federal i Performances. SAI gjerman i prezantoi këto udhëzues si një mjet inovative këshillues, gjatë një seminari në Kongresin e IX të EUROSAI të mbajtur në Hagë në qershor të vitit 2014.

Qëllimet e Udhëzuesve

Gjatë auditimeve tona, ne shpesh zbulojmë parregullsi tipike që ndodhin në shumë qeveri. Ndërto mund të përmendim gjetjet që kanë lidhje me vlerësimin e efikasitetit të shpenzimeve, dhënies së kontratës, prokurimin dhe grantet, në fushat e organizimit dhe menaxhimit të burimeve njerëzore, si dhe të teknologjisë së informacionit. Gjetjet e auditimeve zakonisht u komunikohen vetëm subjekteve të audituara. Si rregull, kjo do të thotë se, jo të gjithë menaxherët federale kanë akses në gjetjet tona. Për këtë arsye rezultatet shpesh nuk mund të merren parasysh gjatë planifikimeve në të ardhmen. Kryetari i SAI–it gjerman tradicio-

nalisht mban edhe postin e Komisionerit të Per-formancës Federale (KPF). Në këtë rol, ai ka për detyrë të rrisë performancën e qeverisë federale. Këtë ai e bë nëpër-mjet propozimeve, raporteve apo opinioneve të ndryshme. Idea e KPF ishte që gjetjet e auditimit të një rëndësie themelore tu vihen në dispozicion për të gjithë menaxherëve federale në një formë kompakte dhe të rregulluar në mënyrë të qartë. Për këtë qëllim, gjetjet janë redaktuar dhe paraqitur si një praktikë e mirë e udhëzuesit.

Objektivi i udhëzuesve është të ti lejojë menaxherët federale aksesin e shpejtë në informacionet për disa çështje të caktuara dhe për ti ndihmuar ata në vendimmarrjet e ardhshme. Për më tepër, KPF dëshiron të rrisë ndërgjegjësimin në lidhje me procedurat e gabuara administrative. Koleksioni duhet të zgjerohet vazhdimisht dhe mbulon të gjitha fushat e veprimtarisë së qeverisë.

Udhëtuesit janë mjete të dobishme jo vetëm për menaxherët federale, por edhe për stafin administrativ, sidomos pasi këta anëtarë të stafit marrin funksione të reja dhe kanë nevojë për informacion të shpejtë mbi çështjet me të cilat ata nuk janë njohur më parë. Kjo vlen edhe për audituesit e SAI -it gjerman që kanë nevojë të njihen me çështjet e reja.

Bazat e Udhëzuesve

Bazat e përshtatshme për formulimin e Udhëzuesve të Praktikave të Mira janë gjetjet e auditimit të hartuara nga SAI-it gjerman që, në një masë të konsiderueshme, mund të jenë të vlefshme për operacionet dhe transaksionet qeveritare. Kjo vlen veçanërisht për gjetjet e krijuara nga auditimi ndërsektoriale. Bazë tjetër e rëndësishme mund të jenë raste individuale të një rëndësie themelore. Megjithatë, një rast i tillë nuk ka ndodhur deri më tani.

Është e rëndësishme që argumentet e mundshme të subjektit të audituar të merren parasysh gjatë formulimit të Udhëzuesit të Praktikave të Mira. Prandaj, udhëzuesit zakonisht bazohen në auditime të përfunduara. Rekomandimet, të cilat përfshijnë një gjykim dobinë e vendimeve politike të cilat synojnë ndryshimin e legjislacionit ekzistues, nuk janë një bazë e përshtatshme për udhëzuesit tanë. Meqenëse udhëzuesit i drejtohen administratës publike, ato duhet të përfshijnë vetëm rekomandime të cilat mund të zbatohen drejtpërdrejt nga vetë administrata.

Struktura e Udhëzuesve

Udhëzuesit janë të strukturuara në mënyrë të ngjashme me aktet ligjore mbi të cilat ushtrojnë veprimtarinë gjykatat gjermane. Çdo udhëzues është paraprirë nga rekomandimet kryesore . Udhëzuesit janë shoqërohet me një shpjegim të shkurtër mbi çështjen e audituar, e cila fillon me sqarimet mbi situatën ligjore dhe qasjen e auditimit. Kjo pasohet nga një përmbledhe e gjetjeve dhe konkluzioneve të nevojshme për të kuptuar udhëzimet. Për të ndihmuar lexuesin për të kuptuar se cili informacion i përket cilit rekomandim, të dy këto, si informacioni ashtu dhe rekomandimi janë të numëruar. Udhëzuesit gjithashtu përfshijnë dhe shënime shtesë. Shënimet e tilla mund të nxjerrin në pah zhvillimet e reja, zbulimet e fundit të au-

ditimit apo përmirësimet e arritura. Këshilla për informacion të mëtejshëm të hartuar nga SAI gjerman (p.sh. mendimet e ekspertëve, udhëzimet apo manualet) mund të jenë mjaft të dobishme. Kur Komiteti i Buxhetit në Parlamentin Gjerman ose Komiteti i Llogarive Publike miraton rekomandimet e SAI-it gjerman, ato mund përfshihen në shënimet shpjeguese. Mbështetja nga ana e organeve parlamentare është e rëndësishme për shkak se SAI gjerman nuk ka kompetenca detyruese ndaj subjekteve të audituara për implementimin e rekomandimeve.

Struktura e Udhëzuesve ilustrohet me një ekstrakt shkëputur nga udhëzuesi" Udhëzues për programet e konstruksionit të rrugëve" .

Udhëzime

(1) Programet e kostruktimit të rrugëve duhet të përfshijnë vetëm ato projekte kur qëllimet e programit mund të arrihen brenda kohëzgjatjes së planifikuar në program.

Sfondi

Në vitet 2008-2010, SAI gjerman ka audituar disa programe të ndërtimit të rrugëve. Për këto programe, fonde shtesë buxhetore janë ndarë që në fillim të zbatimit të buxhetit, në mënyrë që të fillojnë projekte të reja të ndërtimit të rrugëve.

(1) Përzgjedhja e projekteve nuk ishte transparente dhe periudha e ndërtimit nuk ishte e lidhur me kohëzgjatja e programit. Qëllimet e programit nuk ndryshonin në mënyrë të konsiderueshme nga qëllimet e përgjithshme, të cilat autoritetet përgjegjëse për ndërtimin e rrugëve kishin përcaktuar në kërkesat e përgjithshme të planifikimit.

Prandaj nuk ishte çudi që nuk kishte asnjë justifikim për të përfshirë ose jo një projekt në një program.

Shënime

Në mbledhjen e dt. 25 shkurt 2011, Parlamenti (Komiteti i Llogarive Publike - PAC) miratoi një pikë shtesë në raportin vjetore të titulluar "Objektivat e parealizuara, kostot dhe koha e shpërdoruar në programet e ndërtimit të rrugëve." Udhëzimet e mësipërme paraqesin rezolutën e Parlamentit në një formë të përgjithësuar

Është mjaft e qartë se qëllimi i udhëzuesve nuk është thjeshtë identifikimi i parregullsive, por të sigurojnë një këshillim proaktiv. Kjo është një nga arsyet pse udhëzuesit zakonisht janë të formuluara në mënyrë abstrakte, d.m.th, në shumicën e rasteve nuk përmenden subjektet e audituara. Këto udhëzues japin informacion mbi temën në fjalë dhe ato janë të formuluara në mënyrën më koncize të mundshme. Si rregull, ato nuk i kalojnë tre faqe.

Struktura e Koleksionit të Udhëzuesve

Koleksioni i udhëzuesve është i ndarë në 14 kapituj. Secili kapitull adreson një çështje të një departamenti të caktuar të operacioneve dhe transaksioneve qeveritare (p.sh., pajtueshmërinë, efikasitetin, personelin, shpenzime kapitale, prokurimet, të IT). Kështu, të gjitha departamentet qeveritare federale dhe agjencitë në përgjithësi mund të gjejnë sugjerime për punën e tyre. Duhet theksuar se nuk është i nevojshëm një organizim i udhëzuesve në rast se ndryshojnë kompetencat e departamenteve. Çdo udhëzues është i përfshirë në një kapitull të koleksionit dhe i është caktuar një numër

serial. Nëse lindin dyshime se në cilin kapitull duhet të vendoset një udhëzues, vendosja e tij në një kapitull të caktuar do të kushtëzohet nga çështja kryesore që ai trajton. Shembullit të dhënë më sipër i është caktuar numrin Seria 01 dhe përfshihet në kapitullin 10 ("shpenzimet kapitale, p.sh mbi projektet e ndërtimit").

Procedura për hartimin dhe botimin e udhëzuesve.

Procedura e brendshme të SAI-it gjerman për hartimin dhe botimin e udhëzuesve është përshkruar më poshtë. Ajo i referohet bazës ligjore nacionale, mënyrës se si është i organizuar funksioni i auditimit të jashtëm në Gjermani dhe detyrave të veçanta të KPF-së. SAI të tjera mund të procedojnë ndryshe, nëse dëshirojnë të hartojnë udhëzues të tillë. Procedurat duhet të jetë në përputhje me rrethanat përkatëse kombëtare. Në SAI-in gjerman, hapi i parë për anëtaret e paneleve perkatëse është të analizojnë nëse rezultatet e tyre të auditimit përmbajnë parregullsi tipike në operacionet dhe transaksionet e qeverisë dhe nëse ato janë të përshtatshme si imput për një udhëzues. Në hapin e dytë, Paneli kontrollon nëse rezultatet e auditimit janë të përditësuara, kjo është për shkak se udhëzuesit gjithmonë bazohen në përvojat e viteve të mëparshme. Aty ku ka pasur ndryshime thelbësore organizative ose juridike, nuk hartohet udhëzues. Nëse si rezultat i analizave të tilla, Paneli përkatës vendos të hartojë një udhëzues, si fillim formulohet një draft. Kur drafti prek Paneleve të tjera, këto Panele duhet të përfshihen në hartimin e udhëzuesit.

Njësia e Shërbimit Qendror të KPF mbështet dhe këshillon Panelin në formulimin e udhëzuesve, siguron prezantimin e tyre dhe koordinon procedurën. Kjo njësi i paraqet draft projektin KPF për miratim. KPF është botuesi i udhëzuesve. Bordin e SAI-it gjerman përfshihet në shytimin e këtyre udhëzuesve para se të vendoset publikimi i tyre. Në Bordin e SAI-it i cili është përgjegjës për marrjen e të gjitha vendimeve, janë të përfshirë të gjithë divizionet e auditimit. Bordi këshillon KPF në vendimin e tij. Udhëzuesi i miratuar nga KPF u komunikohet të gjitha departamenteve qeveritare federale dhe subjekteve të tjera të interesuara federale me anë të një buletini elektronik. Përveç kësaj, udhëzuesit publikohen në faqen e internetit të SAI-it gjerman (www.bundesrechnungshof.de). Kjo mënyrë komunikimi u jep të interesuarve një qasje të përhershme në versionet e përditësuara të udhëzuesve.

Përditësimi i udhëzuesve

Publikimi i udhëzuesve duhet të rishikohen në mënyrë të vazhdueshme për të siguruar që ata janë të përditësuar. Përmirësimi apo shfuqizimi i udhëzuesve është i nevojshme veçanërisht kur ka ndryshuar baza ligjore ose gjetjet e auditimit nuk janë më të përditësuara për arsye të ndryshme. Procedura për përmirësimi apo shfuqizimi e udhëzuesve është e ngjashme me atë për hartimin dhe botimin e tyre. Paneli përkatës sugjeron përmirësimi apo shfuqizimi e një udhëzuesi. Në raste të tilla, KPF merr vendimin pas konsultimit me Bordin.

Statusi aktual i koleksionit të udhëzuesve

Në mars të vitit 2013, KPF botoi setin e parë ku përfshihen 22 udhëzues. Feedback-u ishte tërësisht pozitiv. Në nëntor të vitit 2013 u botuan edhe pesë udhëzues të tjerë. Në fillim të vitit 2015, këtij koleksioni i janë shtuar dhe 13 udhëzues. Qëllimi është zgjerimi i vazhdu-eshëm i këtij koleksioni i cili mbulon një gamë të gjerë çështjesh.

Në Kongresin e EUROSAI mbajtur në Hagë, në qershor të vitit 2014, SAI gjerman i prezantoi këto udhëzues në një workshop, si një qasje inovative për të arritur një qeverisje të mirë. Pjesëmarrësit e seminarit e konsideruan këtë mjet si mjaft të vlefshme, pasi kjo siguron një kanal për komunikimin e gjetjeve themelore të auditimit tek një audiencë më e gjerë dhe në një formë të organizuar në mënyrë të qartë. SAI- t e tjera kanë mundësinë ti aksesojnë këto udhëzues në faqen web.

Përkthimet në anglisht të këtyre udhëzuesve do të vihen në dispozicion në mënyrë progresive.

Përktheu: Amantja PATOZI,
Departamenti i Politikave të Auditimit

Nga: Birgit MEICHSNER,
Menaxher i Lartë i Auditimit

Markus BANGERT, Menaxher i Revizionit, Njësia për Mbështetjen e Komisionerit të Performancës Federale Bundesrechnungshof, Gjermani

Info Kontrolli i Lartë i Shtetit

AKTIVITETET TË KLSH-SË PËR PERIUDHËN JANAR - PRILL 2015

KLSH zhvillon analizën vjetore në frymën e INTOSAINT

Në datat 26-27 Janar 2015, Kontrolli i Lartë i Shtetit zhvilloi në qytetin e Vlorës Analizën Vjetore të punës së Institucionit për vitin 2014. Analiza në seancë plenare dhe analizat në nivel departamentesh auditimi u mbajtën në mjediset e Universitetit publik "Ismail Qemali" të

Vlorës. Ato u realizuan nën një këndvështrim të ri, në frymën e Metodologjisë IntoSAINT (Metoda e Vetëvlerësimit të Integritetit për Institucionet Supreme të Auditimit publik), e përgatitur dhe përhapur në të gjithë SAI-et nga Gjykata e Auditimit të Holandës. Krahas analizës se punës nën këndvështrimin e IntoSAINT-it, kjo analizë e KLSH-së solli edhe dy risi të tjera.

Së pari, vlerësimin e performancës së institucionit, në bashkëveprim me pedagoget dhe studentët e një universiteti publik, sepse mjedisi akademik gjeneron ide, përqasje dhe debate interesante e me shumë vlerë.

Së dyti, analiza u zhvillua me pjesëmarrjen e shumë përfaqësuesve të shoqërisë civile dhe organizatave profesionale të fushës, partnerë të KLSH-së, si Prof. Dr. Jorgji Bollano, Prof. Dr. Skënder Osmani, Prof. Ass.Dr. Sazan Guri, z.Gledis Gjipali, etj, si dhe analistë dhe publicistë të njohur, si z.Artur Çani, z.Mitro Çela, z. Ago Nezha dhe gazetarë të qytetit të Vlorës.

Eksperienca, dijet dhe pavarësia e plotë e mendimit të tyre ndihmoi audituesit e KLSH-së që të shohin më qartë arritjet e tyre përgjatë vitit 2014 por edhe dobësitë e mangësitë e punës së tyre, me qëllim përmirësimin e tyre në të ardhmen. Të gjithë Departamentet e Auditimit dhe Drejtoritë mbështetëse realizuan analizat e strukturave të tyre në salla të veçanta pasditen e datës 26 janar dhe paraditen e datës 27 janar. Në secilin prej Departamenteve ishin prezentë përfaqësues të shoqërisë civile, analistë, pedagogë dhe studentë të Universitetit "Ismail Qemali". Ne përfundim, çdo punonjës i KLSH-së plotësoi edhe një pyetësor vetëvlerësimi për analizën e veprimtarisë vjetore te strukturës në të cilën bën pjesë. Pyetjet kishin lidhje me njohjen e subjektit të

Auditimit, planifikimin vjetor, programet, kryerjen, raportimin dhe kontrollin e cilësisë së auditimeve të realizuara.

Nga analiza e përgjigjeve të pyetësorit u evidentuan pikat e forta dhe pikat e dobëta gjatë gjithë procesit të Auditimit, si p.sh menaxhimi i cilësisë mbetet gjithnjë një çështje kyç për profesionin e audituesit suprem, procesi i hartimit të planit vjetor të auditimeve duhet të jetë më i studiuar, lidhur me përcaktimin e prioriteteve, argumentimin dhe përfshirjen në programin e auditimit të subjekteve të auditimit mbi bazën e vlerësimit të riskut dhe përcaktimit të materialitetit, duke i kombinuar këto auditime me detyrimet ligjore kushtetuese që ka KLSH-ja për auditimin periodik të tyre,etj. Gjithashtu, drejtuesit e departamenteve të auditimit, duhet të marrin masa që në përcaktimin e grupeve të auditimit të përdorin në mënyrë racionale burimet njerëzore që kanë në dispozicion.

Në ditën e dytë të Analizës Vjetore, mbajti një kumtesë interesante Prof.Dr. Skënder Osmani, i cili trajtoi çështje që lidhen me Fazistikën (Fuzzy theory). Profesor Osmani trajtoi çështje të analizës së riskut dhe lidhjen e tyre me teorinë e probabilitetit dhe Fazistikën dhe rëndësinë e padiskutueshme dhe lidhjen konkrete që gjen kjo teori edhe në analizën e riskut ne procesin e auditimit. Kumtesa e Prof.Dr. Skënder Osmanit u ndoq me shumë vëmendje nga të pranishmit dhe i dha karakter shkencor trajtimit të analizës së riskut.

Përsa i përket auditimeve të realizuara për vitin 2014, KLSH ka kryer 160 auditime gjithsej, nga 153 auditime të kryera në vitin 2013, ose 4.8 % më shumë. Institucioni ka zbuluar dëm ekonomik ndaj Buxhetit të Shtetit në nivelin 11.2 miliardë lekë (ose rreth 80 milionë euro), duke kërkuar shpërblimin e dëmit, pra arkëtimin në Buxhet të 98.9 % të tyre. Dëmi ekonomik i zbuluar në të tre vitet 2012, 2013 dhe 2014, është rreth 3.8 herë më i madh se vlera e dëmit të zbuluar në tre vitet 2009, 2010 dhe 2011, të marra së bashku. Treguesi i eficiencës së institucionit është 38 lekë të zbuluar si dem ekonomik ndaj Buxhetit të Shtetit, për çdo lek të harxhuar nga KLSH gjatë vitit 2014, gjë që dëshmon për dobinë e lartë të aktivitetit auditues. Krahasuar në vite, mesatarja e treguesit të eficiencës së institucionit për tre vitet 2012-2014 është 2.6 herë më e lartë se mesatarja e tre viteve 2009-2011.

Duke zbatuar objektivin e tij strategjik të përmirësimit të qeverisjes, nëpërmjet thellimit të luftës kundër korrupsionit, për shkelje të dispozitave ligjore në fuqi, me pasojë shpërdorimin e fondeve publike dhe dëmtimin e pronës publike, institucioni ka bërë 41 kallëzime penale ndaj 149 punonjësve, përgjithësisht nëpunës të lartë dhe të mesëm të administratës publike. Nga analiza vjetore 2014 e KLSH-së, doli i qartë mesazhi se korrupsioni është ende mjaft i përhapur në Shqipëri. Në këto kushte, asnjë institucion publik nuk duhet të vetëkënaqet, por duhet të ndihet përgjegjës për këtë situatë. Roli i KLSH-së në këtë drejtim është parësor dhe Kryetari i KLSH-së në fjalën e tij nënvizoi rëndësinë e bashkëpunimet me të gjitha Institucionet shtetërore sepse

"...Korrupsioni është si një ndërtim pa leje, që legalizohet kur institucionet qeveritare dhe ato të pavarura tregohen indiferente dhe nuk punojnë në sistem me partnerët e tyre të natyrshëm, për ta luftuar atë....".

Analiza vjetore e KLSH-së në përfundim të saj u shoqërua me promovimin e dy librave, të Dr.Greta Angjelit dhe të Prof.Dr. Bardhosh Gaçes.

Libri i Zj.Angjeli "Auditimi mjet për një qeverisje më të mirë: rasti i Shqipërisë", synon të paraqesë një kërkim të rëndësishëm në fushën e auditimit dhe analiza e saj është e shtrirë në gjerësi dhe në thellësi. Në këtë kontekst ajo çfarë ka synuar autorja me prurjen e këtij materiali të plotë të lidhur me auditimin e jashtëm dhe ndikimin e tij në mirëqeverisjen e vendit është një vlerë në këtë fushë. Me interes është edhe fotografimi që autorja i ka bërë situatës dhe perceptimit që audituesit e KLSH kanë në lidhje me rolin e treguesve të performancës në përmirësimet institucionale dhe autorja thekson vizionin e qartë që kanë audituesit e KLSH-së në vlerësimin e treguesve të performancës të institucioneve që auditojnë dhe se këto auditime duhet të shihen si një ndihmë për mirëqeverisjen dhe llogaridhënien dhe institucionet duhet të rrisin nivelin e bashkëpunimit me KLSH-në, veçanërisht në drejtim të zbatimit të rekomandimeve të dhëna nga Kontrolli i Lartë i Shtetit.

Libri i Prof.Dr. Bardhosh Gaçes "Ata që shpallën Pavarësinë", është një libër me karakter historik dhe trajton procesin e shpalljes së Pavarësisë së Shqipërisë, duke përfshirë të gjitha figurat që luajtën një rol të rëndësishëm në këtë proces. Një pjesë e këtyre figurave janë pak ose aspak të përmendura më parë. Në libër ka gjithashtu ka edhe dokumente dhe fotografi të pabotuara më parë.

Të dy promovimet u ndoqën më interes nga audituesit e KLSH-së dhe u shoqëruan me pyetje dhe diskutime të ndryshme.

Kryetari i KLSH-së, z.Bujar Leskaj zhvilloi një takim pune në zyrat e Auditimit të Qeverisë të SHBA, me Kontrollorin e Përgjithshëm të GAO-s, z.Gene Dodaro.

Në datën 3 shkurt 2015, Kryetari i Kontrollit të Lartë të Shtetit të Shqipërisë, z. Bujar Leskaj zhvilloi në Washington D.C

një takim zyrtar pune me Kontrollorin e Përgjithshëm të GAO-s, (Zyra e Auditimit të Qeverisë e SHBA), z.Gene Dodaro. Gjatë takimit u trajtuan një sërë çështjesh me interes të përbashkët, ku ndër të tjera

z.Dodaro pasi u njoh me raportin e performancës së KLSH-së për vitin 2014, vlerësoi punën e bërë nga institucioni përgjatë këtyre tre viteve të fundit, veçanërisht në fushën e botimeve dhe sidomos me tetë numrat e revistës shkencore "Auditimi Publik" dhe botimin e standardeve të auditimit.

Në këtë drejtim, z.Dodaro inkurajoi bashkëpunimin e mëtejshëm të Revistës shkencore "Auditimi Publik "me revistën "INTOSAI Journal" që botohet nga GAO për të gjithë komunitetin e Institucioneve Supreme të Auditimit.

Zoti Leskaj evidentoi faktin që në një nga numrat e Revistës Shkencore të KLSH-së është botuar edhe artikulli i z. Dodaro "Etika dhe Integriteti në auditim, kusht për mirëqeverisjen". Ky artikull pati një impakt të rëndësishëm tek audituesit e KLSH-së, kryesisht për mesazhet e përcjella në lidhje me rolin e GAO-s në nxjerrjen dhe zbulimin e të vërtetave të vështira, si dhe për rëndësinë e etikës dhe integritetit për auditimin, ku mund të citojmë *"….Një auditim i shëndoshë bazuar në ndershmërinë dhe parime të tjera etike, është i domosdoshëm për mbikëqyrjen efektive të qeverisë dhe për të mbajtur përgjegjshmërinë e njerëzve…*". Z. Dodaro aprovoi me kënaqësi edhe përkthimin e Standardeve të Auditimit të Qeverisjes të GAO-s në gjuhën shqipe që njihen si "Libri i Verdhë", standarde të cilat zbatohen nga të gjithë qeveritë federale në SHBA. KLSH në të ardhmen do t'i implementojë këto standarde, sepse ato sigurojnë një kornizë për kryerjen me cilësi të lartë, me kompetencë, me integritet, me objektivitet dhe me pavarësi të auditimit

Të dy drejtuesit ranë dakord që në kuadër të bashkëpunimit mes dy institucioneve dhe të motos së INTOSAI-t "Experentia Mutua Omnibus Prodest", një grup audituesish dhe drejtuesish nga KLSH të zhvillojnë një vizitë studimore pranë GAO-s për një periudhë 2-javore në vjeshtë të vitit 2015. Gjithashtu, auditues të lartë nga KLSH, gjatë vitit 2016, do të qëndrojnë për një periudhë 4-mujore internshipi pranë GAO-s, në kuadrin e programit të kësaj zyre *"International auditors fellowship Program".*

Zoti Dodaro u njoh dhe inkurajoi bashkëpunimin e KLSH-së me SAI-n Polak dhe Kroat në kuadër të projektit të binjakëzimit IPA 2013. Zoti Dodaro konfirmoi edhe një herë mbështetjen e GAO-s për KLSH-në jo vetëm në kuadrin bilateral, por edhe nëpërmjet strukturave të tjera ndërkombëtare të komunitetit të auditimit si IDI apo Komiteti i Donatorëve të INTOSAI-t. Gjatë zhvillimit të takimit objekt i diskutimit ishte dhe përmbushja e objektivave të Institucioneve Supreme të Auditimit në drejtim të forcimit të etikes dhe integritetit konsideruar si parime fondamentale dhe parakushte për sigurimin e besueshmërisë së këtyre institucioneve, si dhe promovuar parimet e mirëqeverisjes, transparencës dhe luftës kundër korrupsionit.

Në përfundim të takimit, z. Dodaro konfirmoi që do të përshëndesë nëpërmjet një Video Konference festimet e 90 vjetorit të KLSH-së në 26 maj të këtij viti dhe pranoi ftesën e Kryetarit të KLSH-së për të vizituar Shqipërinë në një kohë të përshtatshme për të.

Kryetari i KLSH-së i dhuroi z. Dodaro, tetë numrat e Revistës shkencore "Auditimi Publik" (që botohet në gjuhën shqipe dhe angleze), Raportin Vjetor të Performancës së KLSH-së për 2013 dhe një kopje speciale të Performancës së KLSH-së për 2014, ndërsa z.Dodaro i dhuroi z. Leskaj botimet e fundit të GAO- s, "International auditors fellowship Program" etj,

Nga e majta në të djathtë, Menaxhere e Programit të Bashkëpunimit Ndërkombëtar, znj. Pam Sands, Koordinatore e Ndërtimit të Kapaciteteve, znj. Mary Mohiyuddin, Kryetari i KLSH-së, Dr. Bujar Leskaj, Drejtori i Marrëdhënieve me Jashtë, z. Bill Keller, Koordinatore e Planifikimit Strategjik të Marrëdhënieve Ndërkombëtare GAO, zj.Kristie Conserve. USA Washington D.C, më 3 shkurt 2015.

Kryetar i KLSH-së, Z.Bujar Leskaj me Drejtorin e Menaxhimi të GAO-s, z.James Blockwood.
USA Washington D.C, më 3 shkurt 2015

Në këtë takim mes dy Kryetarëve të KLSH-së dhe GAO-s merrnin pjesë edhe përfaqësues të tjerë të lartë të këtij institucioni si Koordinatori për Programet Ndërkombëtare, z. Paul Miller, Planifikimin Strategjik dhe Koordinator i Jashtëm, z. James Blockwood, Drejtor Menaxhimi, z.Bill Keller, Drejtor për Marrëdhëniet me Jashtë, zj. Mary Mohiyuddin, Koordinatore për ngritjen e kapaciteteve, zj. Pam Sands, Menaxhere për Programin Ndërkombëtar të audituesve.

Bashkëpunimi i KLSH me Njësinë e Përbashkët Hetimore (NJPH)

Më datë 09.02.2015, Kontrolli i Lartë i Shtetit mori pjesë në tryezën e rrumbullakët të organizuar nga OPDAT-i Tiranë, me pjesëmarrjen e Kryetarëve të NJPH, përfaqësues nga Prokuroria e Shkallës së Parë për Krimet e Rënda dhe Koordinatorët e NJPH nga dikasteret nënshkruese të Memorandumit të Bashkëpunimit të datës 6 Maj 2009.

Në këtë tryezë, nga Prokurorë Federal dhe përfaqësues nga Shërbimi i Brendshëm i Taksave (IRS) të SHBA-së, u zhvillua tema *"Hetimi i pastrimit të parave dhe gjurmimi i parave"*, në të cilën u trajtuan aspekte të hetimit në fushën e pastrimit të parave nga organizata kriminale që merren me trafikun e drogës, transaksionet e pa ligjshme që kryhen nëpërmjet sistemit bankar, kontrolli i pasurive të trafikantë dhe i të afërmve të tyre, etj, si dhe teknikat moderne që përdoren për hetimin në këto raste, duke i ilustruar me shembuj praktik.

Drejtoria e Hetimit të Krimit Ekonomik, Korrupsionit dhe Krimit të Organizuar në Prokurorinë e Përgjithshme, prezantoi rezultatet e punës të NJPH për vitin 2014, duke u përqendruar kryesisht në punën e bërë nga këto njësi dhe nga institucionet

e tjera nënshkruese të memorandumit, në drejtim të pastrimit të parave, korrupsionit dhe krimit ekonomik. Në diskutimin e tij përfaqësuesi i Prokurorisë së Përgjithshme përmendi si shembull pozitiv KLSH për punën që ka bërë ky institucion, duke referuar në Prokurori një numër të lartë kallëzimesh penale, çka nuk ndodh me disa nga institucione të tjera.

Koordinatori i Kontrollit të Lartë të Shtetit për NJPH z. Pjetër Beleshi, prezantoi rezultatet e arritura gjatë vitit 2014, veçanërisht në drejtim të luftës kundër krimit ekonomik dhe korrupsionit. Në këtë diskutim u theksua se, gjatë vitit 2014 nga auditimet e ushtruara në njësitë e qeverisjes së përgjithshme, për përdorimin me efektivitet, eficencë dhe ekonomicitet të fondeve publike, pronës publike dhe asaj shtetërore, janë konstatuar mjaft parregullsi e shkelje të dispozitave ligjore duke i shkaktuar buxhetit të shtetit dëme ekonomike të konsiderueshme.
Duke e konsideruar si kontribut në luftën kundër krimit ekonomik dhe korrupsionit, nga KLSH gjatë vitit 2014, janë referuar në Prokurori 41 kallëzime penale për 149 persona me një vlerë dëmi ekonomik mbi 5 miliard lekë.

Për disa prej tyre Prokuroria ka nisur dhe vazhdon hetimet. Krahasuar me vitin 2013, si numër janë bërë 4 kallëzime më tepër,si dhe janë paraqitur përpara organeve të drejtësisë më tepër 56 persona, çka tregon se KLSH është i motivuar të paraqesë përpara organeve të drejtësisë, të gjitha rastet që gjykon se përbëjnë vepër penale.

Në përfundim të tryezës Këshilltar Ligjor rezident për Anti-Korrupsionin në OPDAT bëri konkluzionet e takimit dhe falënderoi pjesëmarrësit për diskutimet e tyre.

Kontrollit i Lartë i Shtetit dhe Komiteti Shqiptar i Helsinkit nënshkruajnë Marrëveshje Bashkëpunimi

Në datën 19 shkurt 2015, në mjediset e Kontrollit të Lartë të Shtetit u nënshkrua Marrëveshja e Bashkëpunimit mes KLSH-së dhe Komitetit Shqiptar të Helsinkit, të përfaqësuar nga Drejtore Ekzekutive, zj.Vjollca Meçaj dhe Kryetari i KLSH-së, z.Bujar Leskaj. Në zbatim të kësaj Marrëveshje, KLSH do të angazhohet të bashkëpunojë me Komitetin Shqiptar të Helsinkit, si një prej OJF-ve më me eksperiencë, veçanërisht në fushën e mbrojtjes së të drejtave të njeriut dhe më gjerë.

Kryetari i KLSH-së theksoi faktin që bashkëpunimi do të jetë me veprimtari dhe projekte konkrete. KLSH ka qenë në vazhdimësi i hapur për bashkëpunime të tilla dhe ka eksperienca të mira në këtë drejtim dhe me OJF të tjera, kryesisht në

tre vitet e fundit. Nënshkrimi i marrëveshjes me Komitetin Shqiptar të Helsinkit e plotëson këtë kuadër dhe është një vlerë më tepër në këtë drejtim sepse

fusha e aktivitetit te këtyre organizatave është e ndryshme dhe plotësojnë në mënyrë të natyrshme njëra tjetrën.
Zonja Vjollca Meçaj, Drejtore Ekzekutive e Komitetit Shqiptar të Helsinkit vlerësoi bashkëpunimin me KLSH-në si një institucion shumë i rëndësishëm kushtetues dhe në këtë kuadër u angazhua se organizata e saj do të kontribuoje për gjithçka që është në shërbim të vendit dhe të qytetarëve. Etapa e dytë do të jetë hartimi i programeve konkrete për tematika të veçanta, në funksion të nevojave dhe të mundësive të të dy palëve.
Nëpërmjet realizimit të kësaj marrëveshje, KLSH është në përmbushje të detyrave për ngritjen e kapaciteteve dhe rritjen e standardeve profesionale në auditim, nëpërmjet trajnimeve, workshop-eve dhe aktiviteteve të tjera të përbashkëta.

Të dyja palët shprehën së fundmi vendosmërinë për zbatimin e kësaj marrëveshjeje. Zoti Leskaj, shprehu bindjen që sfidat e institucionit që ai drejton nuk mund të përmbushen pa bashkëpunimin me shoqërinë civile dhe me organizatat e profesionistëve të fushës

Takim i Grupit të Punës të EUROSAI-t për auditimin e fondeve të alokuara në rastet e fatkeqësive dhe katastrofave

Në datën 5 Shkurt 2015 në Gjykatën Evropiane të Audituesve në Luksemburg u zhvillua takimi i parë i Grupit të Punë së EUROSAI-t për auditimin e fondeve të alokuara në rastet e fatkeqësive dhe katastrofave. Anëtarë të këtij grupi janë: Gjykata Evropiane e Audituesve, Ukraina, Shqipëria, Armenia, Azerbajxhani, Bjellorusia, Bullgaria, Gjeorgjia Italia, Kazakistani, Lituania, Polonia, Moldavia, Rumania Rusia, Serbia dhe Turqia. Estonia ka statusin e observuesit në këtë Grup Pune. Në këtë takim Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua nga Drejtori i Departamentit të Auditimit të Buxhetit Qendror, Administratës së Lartë Publike, Menaxhimit Financiar dhe Auditimit të Brendshëm, znj. Manjola Naço dhe Audituese e Parë, znj. Alma Shehu.

Në takim u prezantua, diskutua dhe miratua dokumenti i Strategjisë dhe Planit të Veprimit 2015-2017 të këtij grupi. Ky dokument bazohet në Planin Strategjik 2011- 2017 të EUROSAI-t dhe përcakton misionin, vlerat, drejtimet e aktivitetit dhe rezultatet e pritshme të aktivitetit të Grupit të Punës së EUROSAIT për periudhën ndërmjet kongresit të IX dhe X të

EUROSAI-t që zhvillohen në harkun kohor 2012-2017. Misioni i Grupit të Punës së EUROSAI-së është koordinimi dhe konsolidimi i përpjekjeve të SAI-eve për të ndihmuar qeveritë e vendeve të tyre për zhvillimin e instrumenteve efektive për parandalimin, por dhe eliminimin e pasojave që shkaktojnë fatkeqësitë dhe katastrofat natyrore pa anashkaluar dëmet apo katastrofat që janë pasojë e aktivitetit njerëzor.

Strategjia e Grupit të Punës të EUROSAI-t për auditimin e fondeve të alokuara në rastet e fatkeqësive dhe katastrofave ka për qëllim arritjen e këtyre objektivave:

1. Rritjen e kapaciteteve në këto lloj auditimesh;
2. Bashkërendimin e përpjekjeve midis SAI-eve duke synuar shkëmbimin e njohurive dhe përvojave;
3. Promovimin e standardeve të lidhura me auditimin e katastrofave dhe fatkeqësive

Për rritjen e kapaciteteve të SAI-ve, veprimtaria e Grupit të Punës do të fokusohet në promovimin dhe mbështetjen e zbatimit të Standardeve Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit ISSAI 5500-5599 "Udhëzimet për auditimin e fondeve të alokuara për fatkeqësitë dhe katastrofat".Grupi i Punës gjithashtu do të fokusohet në identifikimin e temave më të rëndësishme të auditimit në fushën e parandalimit dhe eliminimin e pasojave të fatkeqësive, si dhe do t'ju ofrojë ndihmë SAI-ve për kryerjen e auditimeve në këtë fushë brenda komunitetit EUROSAI, kjo duke promovuar përvojat e suksesshme të auditimeve paralele në këtë fushë.

Për qëllim të shkëmbimit të njohurive dhe përvojave, veprimtaria e Grupit të Punës do të përqendrohet në organizimin e trajnimeve dhe workshope-ve në të cilat pjesëmarrësit do të diskutojnë rreth përvojave në auditimet e kryera nga SAI të ndryshme, problematikat dhe rekomandimet. Në mënyrë që të krijojë kontakte të reja, Grupi i Punës do të synojnë nxitjen e bashkëpunimit me të gjitha strukturat e INTOSAI-t dhe EUROSAI-t, partnerët e jashtëm, sigurimin e transparencës maksimale të veprimtarisë së tij dhe objektivitetin në vlerësimin e rezultateve të arritura.

Në këtë takim pati prezantime mbi rezultatet e auditimeve paralele dhe të koordinuara të kryera nga disa SAI ne raste të katastrofave natyrore si ajo e tërmetit në Aquila, Itali apo katastrofave që janë shkaktuar nga njeriu si në rastin e katastrofës së Cernobilit (Chernobyl disaster) Ukrainë.

Në fund u evidentuam fushat me interes për auditime paralele apo auditime të kësaj natyre për çdo SAI, nëpërmjet mbledhjes së mendimeve duke specifikuar dhe kohën e përshtatshme për realizimin e tyre.

Zhvillohet takimi i Grupit të Punës për "Rishikimin e Standardit Ndërkombëtar të Auditimit ISSAI 30"

Në datat 17-18 Shkurt 2015 në Varshavë, Poloni u organizua takimi i radhës së Grupit të Punës "Për rishikimin e standardit Ndërkombëtar të Auditimit ISSAI 30, Kodi Etikës". Në këtë aktivitet Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua nga Sekretar i Përgjithshëm, znj. Luljeta Nano dhe Audituese e Lartë, znj. Miranda Haxhia. Informacion i përgjithshëm.

Pas takimit të grupit të punës për rishikimin e standardit ISSAI 30 të organizuar në Varshavë në Tetor 2014 ku qëllimi kryesor ishte diskutimi i një sërë çështjeve që kishin të bënin me rishikimin e ISSAI 30, aprovimin e strukturës së përmbajtjes së ISSAI 30 si dhe mbulimin (kontributin) e çdo anëtari të grupit (SAI) për të hartuar pjesën përkatëse. Në këtë takim, përfaqësuesit e KLSH morën përsipër që në bashkëpunim me SAI-n e Kilit të hartonin draftin për trajtimin e parimit "Kompetenca profesionale".
Në takimin e radhës të organizuar në Muajin Shkurt 2015, u bë prezantimi nga përfaqësuesit e KLSH dhe SAI-t të Kilit të Parimit të Kompetencës Profesionale.
- Mbi zhvillimin e aktivitetit.
Në takimin e zhvilluar në Varshavë në Poloni morën pjesë 15 Përfaqësues të SAI-ve njëherazi dhe anëtarë të Grupit të Rishikimit të ISSAI 30 si Shqipëria, Kili, Hungaria, Indonezia, Zelanda e Re, Holanda Portugalia, Afrika e Jugut, Mbretëria e Bashkuar, SHBA si dhe nga Federata e Ndërkombëtare e Llogarive.

Grupi i punës u fokusua në diskutimin për rishikimin e draftit të parë mbi secilin parim, të marrë përsipër nga SAI-t ku:
- KLSH-ja në bashkëpunim me SAI-in e Kilit, paraqiti dokumentin në lidhje me parimin e "kompetencës".

Nga pjesëmarrësit u vlerësua puna e bërë në këtë drejtim prej këtyre SAI-ve dhe u inkurajua mendimi i dhënë mbi vlerën etike të kompetencës. Kjo për faktin se trajtimi i këtij parimi përfshinte për herë të parë një sërë elementesh të rinj të kërkesave të kompetencës profesionale si në nivel individual (stafi i SAI-t auditues dhe struktura mbështetëse) dhe atë institucional (SAI).
Përmendim kërkesat në nivel individual si: të qenurit konkurrues, vetëmotivues, fleksibël, ruajtën dhe zhvillimin e njohurive profesionale etj.
Kërkesat në nivel institucional (SAI): Zhvillimi i mekanizmave të brendshme e të jashtme të komunikimit si dhe të fleksibilitetit me synim efektivitetin e performancës institucionale, si dhe plotësimin me sukses të kërkesave të palëve të treta.
Ekselenca –SAI duhet të fokusohet në marrjen e masave për sigurimin e një stafi ekselent si në termat e aftësive teknike profesionale ashtu edhe në terma të vlerave etike dhe të integritetit.

Krahas sa më sipër një komponent tjetër i këtij parimi ishin edhe kërkesat për

implementimin e manualeve dhe guidave si në nivel individual dhe institucional (SAI).Në dokumentin e hartuar nga përfaqësuesit e KLSH-së dhe të SAI-t të Kilit definicioni i parimit të të qenurit "Kompetent" u prezantua në kënd-vështrimin e etikës duke reflektuar njëherazi edhe kërkesat e zhvillimeve institucionale të SAI-ve në nivel global.

Gjithashtu secili prej pjesëmarrësve, prezantoi draftin për vlerën etike të marrë përsipër për rishikim e ISSAI 30 të caktuar në kalendarin e punës në takimin e mëparshëm.

- U diskutua axhenda mbi draftimin e rishikimit të ISSAI 30, sipas seksioneve ku SAI i Shqipërisë i cili do të ketë seksionin e parimit të "konfidencialitetit", do të rishikojë dokumentin e propozuar nga SAI Polak dhe i Indonezisë.
- Afati për diskutimin e këtyre propozimeve pra për rishikimin do të jetë më 17 Mars deri në 9 Prill 2015.- Takimi i Grupit të Rishikimit në 2-3 Qershor 2015.
- Gjatë zhvillimit të takimit të grupit të punës, u prezantuan dhe u miratua kalendari i proceseve për rishikimin e ISSAI 30, sipas të cilit, hartimi i dokumentit dhe redaktimi do të jetë në Prill 2015, diskutimi mbi draftin dhe konsensusit për prezantim do të jetë në Maj/Qershor 2015, zhvillimi i draftit përfundimtar në Korrik 2015, ndërsa afati kohor për rregullshmërinë e procesit do të jetë si më poshtë:
- Paraqitja e draftit për miratim nga grupi i rishikimit të ISSAI 30, Korrik 2015. (Exposure Draft)
- Miratimi nga ana e Komitetit Drejtues të PSC INTOSAI, Shtator 2015
- Postimi i draftit të paraqitur në fq zyrtare INTOSAI të ISSAI-ve, mesi i Tetorit 2015-mesi Janarit 2016
- Publikimi i komenteve në faqen zyrtare të ISSAI-ve, në fund të Janarit 2016
- Komentet brenda draftit të paraqitur, Shkurt-Maj 2016
- Miratimi nga ana e Komitetit Drejtues të INTNOSAI të PSC, Maj/Qershor 2016
-Përkthimi i draftit në gjuhët zyrtare të INTOSAI-t, Qershor-Gusht 2016
- Miratimi i versionit nga Bordi Drejtues i INTOSAI në Kongresin INCOSAI në ABu Dhabi, Dhjetor 2016
- Aprovimi nga INTOSAI në Abu Dhabi, Dhjetor 2016.

Sa më sipër relatuar përfaqësuesit e KLSH-së do të vijojnë të jenë aktiv dhe kontributivë duke përmbushur të gjitha detyrimet që rrjedhin nga statusi i anëtarësisë së Grupit të Rishikimit të ISSAI 30.

KLSH merr pjesë në Simpoziumin e 23-të, organizuar në Vjenë nga Kombet e

Bashkuara dhe INTOSAI

Në datat 2-4 mars u zhvillua në Vjenë Simpoziumi i 23-të, organizuar nga Kombet e Bashkuara dhe INTOSAI (Organizata Ndërkombëtare e Institucioneve Supreme të Auditimit) me temë: "Axhenda e zhvillimit të Kombeve të Bashkuara për periudhën pas 2015. Roli i Institucioneve Supreme të Auditimit për zhvillimin e qëndrueshëm".

Krahas drejtuesve të tjerë të Institucioneve Supreme të Auditimit (SAI) mori pjesë edhe një delegacion i Kontrollit të Lartë të Shtetit, kryesuar nga Kryetari i KLSH-së, z. Bujar Leskaj. Simpoziumi drejtohej nga Sekretari i Përgjithshëm i INTOSAI-t dhe Kryetar i Gjykatës Austriake të Auditimit, z.Josef Moser, dhe Nën-Sekretari i Përgjithshëm për Çështjet Social Ekonomike në Kombet e Bashkuara,z. Wu Hongbo. Punimet e simpoziumit u përshëndetën në ditën e parë të tij nga President i Austrisë. SH.T.Z. Heinz Fischer.

Çështja e parë që u trajtua lidhej me pritshmërinë që kanë parlamentet, qeveritë, Kombet e Bashkuara, organizatat e shoqërisë civile, donatorët, qytetarët etj, në lidhje me rolin që mund të luajnë Institucionet Supreme të Auditimit (SAI) në zhvillim e qëndrueshëm. U theksua rëndësia e forcimit të mekanizmave të mbikëqyrjes dhe e rolit të parlamenteve dhe rëndësia vitale që ka monitorimi, dhe raportimi në arritjen e objektivave të zhvillimit të qëndrueshëm.

Çështja e dytë lidhej me parakushtet që duhet të plotësojnë SAI-et për t'u angazhuar në mënyrë efektive ne Axhe-ndën e zhvillimit të Pas-2015, si pavarësia e SAI-ve, kapacitet e nevojshme profe-sionale të SAI-ve për të audituar obje-ktivat e zhvillimit të qëndrueshëm, mandatin e nevojshëm, etj.

Simpoziumi u përqendrua gjithashtu në mundësitë konkrete të SAI-ve për t'u angazhuar në mënyrë efektive në axhendën e Zhvillimit të Pas 2015 dhe eksperiencat konkrete të tyre dhe u evidentuan fushat në të cilat kërkohet përmirësim, si

qeverisja dhe ndërtimi i kapaciteteve në administratën publike, transparenca, llogaridhënia dhe partneriteti. Trajtimi i temës së zhvillimit të qëndrueshëm dhe roli që mund të luajnë SAI-et në këtë drejtim pasqyron rëndësinë që i kanë dhënë Kombet e Bashkuara dhe komuniteti i INTOSAI-t avancimit të zhvillimit të qëndrueshëm. Simpoziumi punoi intensvisht në drejtim të rolit që duhet të luajnë SAI-t në Axhendën e Zhvillimit të Pas-2015 dhe në implementimin e saj.

Simpoziumi përpunoi tezat si më poshtë :
•Pritshmëritë që kanë partnerët dhe qytetarët për SAI-t lidhur me çështjet e zhvillimit të qëndrueshëm;
•Parakushtet që duhet të plotësojnë SAI-et për t'u anagazhuar në mënyrë efektive në Axhendën e zhvillimit të Pas-2015 dhe plotësimi i detyrimeve që lindin nga strategjia e objektivave të zhvillimit, të vendosura nga shtetet anëtare në rezolutën A/66/228
•Eksperiencat dhe mundësitë e SAI-ve për t'u angazhuar në Axhendën e zhvillimit të Pas-2015.

Në përfundim të punimeve, pjesëmarrësit theksuan rëndësinë e përmbushjes së pritshmërive që kanë partnerët tek SAI-t dhe INTOSAI :
•Qytetarët i shikojnë SAI-t si institucione të besueshme, të cilat nëpërmjet raporteve dhe gjetjeve të tyre ndihmojnë në përdorimin e fondeve publike me ekonomicitet, eficiencë dhe efikasitet.
•Legjislativi pret nga SAI-t informacione të pavarura, objektive dhe në kohë në lidhje me përdorimin e fondeve publike me ekonomicitet, eficiencë dhe efikasitet, duke pasur nje vëmendje të veçantë në objektivat e zhvillimit të qëndrueshëm
•Kombet e Bashkuara presin nga INTOSAI dhe SAI-t të zhvillojnë standardet dhe kapacitetet e nevojshme, për të qenë të aftë të zbatojnë dhe të arrijnë objektivat e zhvillimit të qëndrueshëm.

Miratimi në shtator të 2015 i axhendës së Zhvillimit të Pas-2015 pritet të sjellë ndryshime transformuese në lidhje me mënyrën se si do të rriten ekonomitë e vendeve tona, se si do të zhvillohen shoqëritë tona, se si do të bashkëpunojnë të gjitha vendet e zhvilluara dhe më pak të zhvilluara për të luftuar ndryshimet klimatike dhe mbrojtjen e planetit tonë .Gjatë punimeve te këtij Simpoziumi, Kryetari i KLSH-së u takua me dy drejtuesit e Simpoziumit, Sekretar i Përgjithshëm i INTOSAI-t, Z.Josef Moser, dhe me z. Wu Hongbo, Nën-Sekretar i Përgjithshëm për Çështjet Social Ekonomike në Kombet e Bashkuara, si dhe me homologët e SAI-ve të Polonisë, Turqisë, Kroacisë, Bosnje-Hercegovinës, Maqedonisë, Malit të Zi dhe përfaqësues të SAI-ve të tjera Evropiane.

Në përfundim të punimeve të Simpoziumit, pjesëmarrësit miratuan Konklu-

zionet dhe Rekomandimet e këtij aktiviteti të rëndësishëm, të cilat do të bëhen të njohura në gjuhën shqipe ne WEB-in e KLSH-së (përfshirë edhe një material më të zgjeruar me punimet kryesore të Simpoziumit).

Organizohet në Qendrën e Ekselencës për Financat workshop-i për auditimin e Performancës

Në datat 3 - 6 Mars 2015 në Ljubljanë, Slloveni në Qendrën e Ekselencës për Financat (CEF) u organizua workshop-i me temë "Auditimi i performancës". Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua nga auditueset Alma Shehu, Amantja Patozi dhe Melina Kabo.

Në workshop morën pjesë përfaqësues të SAI-eve dhe institucioneve të tjera nga vende të ndryshme si Hungaria, Turqia, Gjeorgjia, Rumania, Bullgaria, Lituania, Kosova, Bosnjë-Hercegovina, Moldavia dhe Bullgaria.

Qëllimi i organizimit të këtij workshop-i ishte njohja e pjesëmarrësve me fazat për përgatitjen dhe kryerjen e auditimit të performancës, si dhe njohja me praktikat më të mira në këtë fushë. Leksionet në workshop u referuan nga z. Jussi Bright, përfaqësues i Gjykatës Evropiane të Audituesve dhe z. Ivan Ignjatov, përfaqësues i Zyrës së Auditimit të Maqedonisë.

Ndër temat e referuara në këtë workshop mund të përmendim :

- Auditimi i Performancës Ekonimiciteti, eficienca dhe efektiviteti;
- Auditimi i performancës në Gjykatën Evropiane të Audituesve dhe zhvillimet e fundit në fushën e standardeve ndërkombëtare për auditimin e performancës;
- Metodat specifike për kryerjen e auditimit të performancës;
- Përzgjedhja e temës së auditimit;
- Shtjellimi i objektivave të auditimit të performancës dhe formulimi i pyetjes kryesore dhe nën pyetjeve;
- Hartimi i matricës të auditimit;
- Kryerja e auditimit;
- Verifikimi administrativ dhe verifikimi në terren;
- Mbledhja dhe analizimi i të dhënave;
- Hartimi i raportit të auditimit dhe procedura e ballafaqimit me subjektin e audituar;
- Risqet kryesore në auditimin e performancës.

Trajtimi i temave u bë nëpërmjet shembujve konkretë, duke i nxitur pjesëmarrësit të jepnin opinionin dhe zgjidhjet e tyre për rastet e trajtuara. Në përfundim të workshop-it pjesëmarrësit u pajisën me certifikatën e pjesëmarrjes.

KLSH merr pjesë në Workshop-in për auditimin paralel të performancës mbi Eficiencën e Energjisë për vendet e Ballkanit Perëndimor

Në datat 10-12.02.2015 u zhvillua në Shkup të Maqedonisë workshop-i i katërt

për procesin e Auditimit Paralel të Performancës mbi Eficiencën e Energjisë për vendet Ballkanit Perëndimor, në të cilin merr pjesë Kontrolli i Lartë i Shtetit, i fokusuar në Përdorimin e Burimeve Alternative të Energjisë. Workshop-i kreu punimet nën drejtimin e ekspertëve të Zyrës së Auditimit të Suedisë (Riksrevisionen): Christina Sand, Tony Angleryd, Hazim Sabanoviç, si dhe Dragos Budulac, Gjykata e Llogarive të Rumanisë, përfaqësues i Grupit të Përbashkët të Punës për Veprimtarinë Audituese.

Në këtë workshop krahas audituesve të Kontrollit të Lartë të Shtetit: z.Gjovalin Preçi, z.Andi Buzo dhe z.Artan Topjana, morrnën pjesë auditues nga Kosova, Mali i Zi, Serbia, Bosnia dhe Hercegovina, si dhe Maqedonia.

Audituesit kontribuan me pjesëmarrje aktive gjatë zhvillimit të debatit mbi veprimtarinë audituese të deritanishme si: projektraportin, gjetjet kryesore, rekomandimet, hartimin e matricave të auditimit të performancës etj., duke shkëmbyer eksperiencat e ndryshme të auditimit. Me vëmendje të veçantë u ndoqën trajnimet "Metodat e auditimit të performancës-intervistat dhe pyetësorët", referuar nga Tony Angleryd dhe Jussi Bright; "Grumbullimi dhe prezantimi i të dhënave statistikore" nga profesoret Emina Resic (phD) dhe Adela Delalic (MSc) të Fakultetit Ekonomik të Sarajevës, si dhe prezantimi i Raportit të auditimit "Si llogarisin, ulin dhe shmangin efektin serë institucionet dhe organet e Bashkimit Evropian", nga Jussi Bright në Gjykatën Evropiane të Auditimit.

Përfaqësuesi i KLSH-së në takimin e 6 –të të Komitetit të Stabilizim Asociimit të Bashkimit Evropian

Në datën 20 Mars 2015 u zhvillua në Bruksel "Takimi i 6-të i Komitetit të Stabilizim Asociimit të Bashkimit Evropian". Në këtë takim morën pjesë përfaqësues nga 35 Institucione Shqiptare. Kontrolli i Lartë i Shtetit u përfaqësua nga Sekretarja e Përgjithshme, zj. Luljeta Nano. Agjenda e Takimit, consistonte në raportimin e institucioneve mbi ecurinë e reformave dhe zhvillimet për çështjet e mëposhtme:

1. Kriterin Politik : ecuria e prioriteteve të Raport Progresit të Komisionit Europian ne lidhje me:
- Dialogun Politik;
- Funksionimin e Parlamentit ;
- Implementimin e 5 prioriteteve.

P.1 -Reforma ne Administratën Publike (PAR)
P.2 - Reforma ne sistemin e Drejtësisë;
P.3 -Lufta kundër korrupsionit
P.4 -Lufta kundër krimit të organizuar;
P.5 -Të drejtat e njeriut dhe e drejta e pronësisë.

2. Kriteri Ekonomik-Adresimi i rekomandimeve te takimit të nënkomitetit të zhvilluar në Tetor 2014. (Ky komponent i adresohej 12 institucioneve raportuese në të cilin bënte pjesë edhe Kontrolli i Lartë i Shtetit).

- Perspektivat e zhvillimit ekonomik në Shqipëri.
- Programi Kombëtar i Reformës Ekonomike.

3. Asistenca Financiare IPA
4. Implementimi i Marrëveshjes se Stabilizim Asociimit

Gjatë zhvillimit të takimit Sekretarja e Përgjithshme, i adresoi dhe shprehu z.Vasilis Maragos, Shefi i Njësisë për Shqipërinë, në Drejtorinë e Zgjerimit të Komisionit Europian, mirënjohjen dhe falënderimet e Kryetarit të KLSH-së për mbështetjen, asistencën, ndihmën dhe kontributin që z. Maragos në veçanti por edhe DG Budget e Delegacioni i EU-s, kanë dhënë për Ligjin e Kontrollit të Lartë të Shtetit që ai "të mbetej i paprekur" dhe në linjë të plotë me Standardet Ndërkombëtare të INTOSAI.

Kontrolli i Lartë i Shtetit në informacionin e paraqitur për Komitetin e Stabilizim Asociimit ka raportuar, zhvillimet në performancën menaxheriale institucionale, me synim përafrimin dhe modernizimin e veprimtarisë së Kontrollit të Lartë të Shtetit në një linjë me standardet e Organizatës Ndërkombëtare të Institucioneve Supreme të Auditimit (INTOSAI).
Në këtë informacion u theksuan masat e ndërmarra nga KLSH për implementimin e ligjit të ri të KLSH-së, nr. 154/2014, "Mbi organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit", të kuadrit të ri rregullator si: rishikimi i Strategjisë së Zhvillimit Institucional 2013-2017, i Strategjisë së Menaxhimit të Riskut, Rregullores së Brendshme të funksionimit të institucionit, dhe akteve të tjera nënligjore etj.
Krahas sa më sipër ndër të tjera, theksohet se në kuadrin e implementimit të Projektit IPA 2013, por dhe praktikave më të mira Europiane dhe standardeve të njohura ndërkombëtarisht, KLSH do të vazhdojë rrugën e nisur drejt konsolidimit të modernizimit të institucionit, do të vijojë me forcimin e kapaciteteve institucionale, nëpërmjet zhvillimit dhe implementimit të metodologjive moderne të auditimit, të burimeve njerëzore, ndërmarrjen e misioneve të peer-review me SAI anëtare të EUROSAI, si dhe angazhimin në luftën kundër korrupsionit në funksion të promovimit të transparencës, eficencës efektivitetit dhe llogaridhënies publike.

Takim i Rrjetit të Koordinatorëve të SAI-ve të vendeve anëtare të BE-së, Kandidate dhe Kandidate të mundshme për në BE

Takim i Rrjetit të Koordinatorëve të SAI-ve të vendeve anëtare të BE-së, Kandidate dhe Kandidate të mundshme për në BE, me pjesëmarrjen e ECA-s dhe SIGMA-s, si edhe bashkëpunimin e JWGAA (grupit të punës për aktivitetet e përbashkëta në auditim). Në datat 19-20 mars 2015, u zhvillua në Lubjanë, takimi i radhës i rrjetit të koordinatorëve të SAI-ve të vendeve anëtare të BE-së, Kandidate dhe Kandidate të mundshme për në BE, me pjesëmarrjen e ECA-s dhe SIGMA-s, si edhe bashkëpunimin e JWGAA (grupit të punës të përbashkët për aktivitetet në auditim). Takimi ishte i organizuar nga Gjykata e Auditimit e Sllovenisë. KLSH u përfaqësua nga Drejtore Drejtorie,

zj.Irena Islami dhe specialiste, zj.Dëshira Huqi.

Takimi i koordinatorëve të rrjetit të SAI-ve të vendeve anëtare të BE-së, u hap me fjalën e mirëseardhjes së Audituesit të Përgjithshëm të SAI-t slloven, z.Tomas Vesel. Në vijim u miratuan axhenda e punimeve dhe minutat e takimit të mbajtur në Kopenhagen në prill 2014, si dhe të takimit të Komitetit të Kontaktit zhvilluar në Luksemburg në tetor 2014, respektivisht nga përfaqësuesit e SAI-t danez dhe ECA-s.Diskutimet në vijim u përqendruan në bazë të axhendës mbi Temën I lidhur me çështjet kryesore, zhvillimet e fundit dhe aktivitetet kryesore për t'u marrë në konsideratë nga Komiteti i Kontaktit, që do të mblidhet në 18-19 Qershor 2015 në Riga, Letoni.
Seminari që do të zhvillohet gjatë takimit ka si temë kryesore "Fondin Evropian dhe Investimet Strategjike", si dhe do të zhvillohen edhe dy sesione paralele ndër të cilët, i pari mbi « Parandalimin dhe luftën kundër parregullsive dhe mashtrimit, si dhe bashkëpunimi me institucionet e forcimit të ligjit » dhe i dyti mbi «2014-2020 kuadri financiar shumëvjeçar». Lidhur me gjendjen e aktiviteteve të bashkëpunimit të Komitetit të Kontaktit, përfaqësuesit e Grupeve të Punës dhe Task Forcave të Komitetit të Kontaktit prezantuan informacione rreth propozimeve për Rrjetin e Auditimeve për Politikat Fiskale, lidhur me zhvillimin e auditimeve të përbashkëta në 2016 lidhur me çështjet e politikave fiskale dhe auditimin e mbikëqyrjes së bankave në EU, ku u diskutua mbi rezultatet paraprake të dhëna nga pyetësori identifikues mbi vendet e eurozonës dhe ato jashtë saj, si dhe mbi mundësinë e zhvillimit të auditimeve të përbashkëta dhe rezultatet e mundshme.

Në vijim të diskutimeve të vitit të kaluar, SAI i Portugalisë raportoi mbi propozimet lidhur me Rrjetin Evropa 2020, auditimet e mundshme të përbashkëta/koordinuara dhe u propozuan tre tematika si më kryesoret: promovimi i punësimit, konkurrenca dhe mjedisi i qëndrueshëm. Gjatë seminarit që do të zhvillohet në Lisbonë në qershor 2015 lidhur me këto tematika, objektivat janë shkëmbimi i eksperiencave dhe përgatitja për kryerjen e auditimeve paralele për t'u prezantuar në 2016. U vijua më tej me propozimet e SAI-t hungarez mbi një auditim të përbashkët për përdorimin sa më të mirë të eksperiencave të shkëmbyera lidhur me konkurrencën, si dhe të SAI-t gjerman mbi situatën aktuale të auditimit paralel të zhvilluar nga anëtarët e Grupit të Punës mbi Fondet strukturore.

SAI i Italisë vijoi me propozimin e ngritjes së një Rrjeti Ekspertësh, i cili të ketë për qëllim rritjen e bashkëpunimit ndërmjet SAI-ve lidhur me vlerësimin e pavarur në raportet që i paraqiten parlamenteve

kombëtare, si dhe ngritjen e një Grupi Pune, i cili të ketë për qëllim rritjen e bashkëpunimit ndërmjet SAI-ve lidhur me parandalimin dhe luftën kundër paregullsive dhe mashtrimit me qëllim mbrojtjen e të ardhurave në BE. ECA dhe SAI i Letonisë prezantuan në vijim rezultatet e një anketimi të bërë tek SAI-t anëtare të Komitetit të Kontaktit mbi mundësinë e krijimit të një Task Force lidhur me rritjen e bashkëpunimit ndërmjet SAI-ve anëtare të Komitetit të Kontaktit, ku rezultoi se 11 SAI ishin të interesuar të merrnin pjesë, 14 SAI nuk ishin të interesuar dhe 4 SAI ende nuk kishin vendosur. Task Forca do të kryesohet nga ECA.

Tematika II në axhendën e punimeve përfshinte Organizimin dhe Qeverisjen e Komitetit të Kontaktit. Në këtë pikë u diskutua kryesisht mbi përmirësimin dhe rritjen e shkëmbimit të informacionit lidhur me auditimet e SAI-ve të BE-së ku SAI spanjoll informoi mbi ngritjen e një data baze të dhënash në faqen zyrtare të internetit të EUROSAI-t ku janë të renditura të gjitha auditimet e kryera nga SAI-t evropiane sipas fushave përkatëse.
SAI i Polonisë më tej informoi mbi publikimin e dokumenteve në faqen zyrtare të internetit të Komitetit të Kontaktit dhe posterave të raporteve të Komitetit të Kontaktit mbi punën e SAI-ve për çështjet brenda BE-së. ECA së fundi, informoi mbi vënien në praktikë të mekanizmit të paralajmërimit të Komitetit të Kontaktit për një veprimtari sa më eficiente dhe efektive në shërbim të SAI-ve anëtare për tematikat e lartpërmendura, si politikat fiskale, EPSAS (European Public sector Accounting Standards) etj.
Tematika e III në axhendë u përqendrua në diskutimet mbi aktivitetet e grupeve të tjera të punës të Komitetit të Kontaktit, Rrjeteve dhe Task Forcave, respektivisht mbi zhvillimet lidhur me EPSAS. SAI gjerman informoi se në fund të vitit 2015 pritej të hynte në fuqi kuadri rregullator për EPSAS dhe për periudhën 2015-2018 do të përgatitej përcaktimi i standardeve, për t'u aplikuar më pas në 2020 në të gjithë llogaritë individuale të BE-së.

Tematika IV në axhendë vijoi me prezantimin nga z. Dragos Budulac, drejtues i Grupit të punës për aktivitetet e përbashkëta në auditim, të aktiviteteve të Rrjetit të SAI-ve të vendeve kandidate dhe kandidate të mundshme për në BE, si dhe strukturën e ardhshme të raporteve vjetore të grupit të punës për t'iu paraqitur Komitetit të Kontaktit.Tematika V që përmbylli dhe axhendën kishte të bënte me informacionin që ECA dha mbi misionet e saj të auditimit dhe procedurat e shpejta të kontrollit në vendet anëtare të BE-së.
20 Mars 2015, u zhvillua takimi i rrjetit të koordinatorëve të SAI-ve të vendeve Kandidate dhe Kandidate të mundshme për në BE, me pjesëmarrjen e ECA-s dhe SIGMA-s, si edhe bashkëpunimin e JWG-AA. Takimi këtë radhë drejtohej nga përfaqësueset e KLSH-së, zj.Irena Islami dhe zj. Dëshira Huqi në bashkëpunim me z. Dragos Budulac, përfaqësues i SAI-t të Rumanisë dhe njëkohësisht drejtues i JWGAA. Pas miratimit të axhendës së punimeve, u vijua me prezantimin nga

përfaqësuesja e SAI-t të Serbisë, të minutave të takimit të Kopenhagenit.
Në vijim të axhendës, përfaqësuesja e SIGMA-s, zj. Bianca Breteche, shprehu edhe një herë gatishmërinë e këtij institucioni për të mbështetur këtë rrjet SAI'sh me gjithë kufizimet financiare. Mbështetja e SIGMA-s do të vijojë me ekspertë dhe me mbështetje ndaj stafit për grupet parapërgatitore të takimeve të miratuara në Planin e Punës të Presidentëve. Axhenda vijoi me diskutimet lidhur me aktivitetet për të ardhmen të këtij Rrjeti në bazë të Planit të Punës të miratuar në takimin e Budva-s. Kështu, takimet e miratuara janë:
- Workshopi mbi materialitetin dhe metodat e kampionimit, për t'u zhvilluar në Shqipëri;
- Konferenca mbi rolin e SAI-ve në luftën kundër mashtrimit dhe korrupsionit, për t'u zhvilluar në Bosnje dhe Hercegovinë; Konferenca mbi kuadrin analitik, për t'u zhvilluar në Turqi;-Tryeza e rrumbullakët mbi raportet dhe opinionet e auditimit, për t'u zhvilluar në Serbi. Z.Dragos Budulac, në cilësinë e drejtuesit të JWGAA, u shpreh se për zhvillimin e këtyre aktiviteteve do të përcillej edhe eksperienca e fituar nga zhvillimet e workshop-eve të projektit të I mbi Auditimet paralele të përformancës, PPA zhvilluar në bashkëpunim me SNAO-n.
Përfaqësuesit e të gjithë SAI-ve të pranishëm shprehën interesin e tyre për pjesëmarrjen në këto aktivitete, ndër të cilët si më i rëndësishmi u konsiderua workshop-i mbi materialitetin. U diskutua mbi çështjet specifike që mund të trajtoheshin dhe ku pjesëmarrësit të shkëmbenin ide dhe eksperienca si risku statistikor, vlerësimi i riskut, etj.
Në përmbyllje u ra dakord nga të gjithë pjesëmarrësit se në vijim, z.Budulac do të përcjellë tek të gjithë të interesuarit një pyetësor ku do të përcaktohen të gjitha detajet e mundshme të organizimit dhe zhvillimit të aktivitietit, audienca, (workshop-i do të zhvillohet në gjuhën angleze), kohëzgjatja (2 ditë deri në dy 2 ditë e gjysëm), struktura, si dhe datat e mundshme që më pas të jetë më i lehtë përcaktimi nga SAI organizator.
ECA, SIGMA dhe SNAO do të mbështesin me ekspertë dhe punë parapërgatitore lidhur me përgatitjen e axhendës, etj. Në përgjithësi, kjo do të jeta forma e organizimit për të gjitha aktivitetet e tjera të përcaktuara në Planin e Punës, ku më të afërtat janë pikërisht workshop-i mbi materialitetin dhe tryeza e rrumbullakët mbi raportet dhe opinionet e auditimit për t'u zhvilluar në Serbi, brenda 2015.

Dy aktivitetet e tjera mbeten ende të hapura për t'u zhvilluar gjatë vitit 2016 për shkak të specifikimeve të mëtejshme dhe çështjeve organizative të brendshme, respektivisht në SAI-n e Bosnje dhe Hercegovinës.
Në vijim, z. Budulac dhe përfaqësuesi i SNAO-s, raportuan mbi fazën përfundimtare të PPA I. Ata u shprehën mjaft të kënaqur me punën e deritanishme të zhvilluar nga pjesëmarrësit. Pas përfundimit të 4 workshop-eve të para të zhvilluara në Tiranë, Sarajevë, Beograd dhe Shkup, workshopi i 5 përmbyllës do të zhvillohet në Luksemburg në datat 19-21 maj, 2015. Të gjithë grupet e auditimit pjesëmarrëse të SAI-ve të Shqipërisë,

Bosnjes dhe Kosovës duhet të dorëzojnë projekt raportet e tyre në fillim të muajit maj në mënyrë që ekspertët e SNAO-s dhe të ECA-s të mund të bëjnë në kohën e duhur komentet ose sugjerimet përkatëse. SNAO dhe JWGAA, po shqyr-tojnë gjithashtu mundësinë e zhvillimit të një projekti të II mbi PPA. Në këtë kontekst, është e nevojshme të identify-kohet një tematikë e përbashkët dhe të shprehet interesi nga SAI-t e vendeve të rajonit me qëllimi vijueshmërinë.

Tematika e përzgjedhur për auditimin duhet të përfshihet në planin vjetor të auditimit të institucionit. Në rast të mos rakordimit mbi një tematikë të veçantë, si dhe në rast se interesi për të zhvilluar këtë projekt të dytë do të jetë i madh, SAI-t respektive mund të përzgjedhin edhe një auditim të përcaktuar në planin e tyre vjetor, por të gjithë SAI-t duhet të zhvillojnë të njëjtat teknika të përbashkëta dhe duhet të jenë në të njëjtën linjë fillimi, zhvillimi dhe përfundimit të auditimit, në mënyrë që fazat e zhvillimit të aktiviteteve të PPA II të jenë të njëjtat. Në bazë të interesit, ky projekt mund të fillojë në vjeshtë, ose fillimin e vitit të ardhshëm.

Në përfundim të axhendës, në vijim të kërkesës së ECA-s, të gjithë të pranishmit shprehën interesin për pjesëmarrjen në kurset e trajnimit të organizuara nga ky institucion dhe se për më tej, ECA do të bëjë të mundur informacionin sistematik mbi kalendarin e zhvillimit të këtyre trajnimeve në fusha të ndryshme, në kohën e duhur. Mbi aktivitetet e këtij rrjeti, do të vazhdohet të raportohet rregullisht pranë Komitetit të Kontaktit, por në formën e një raporti të shkruar që do të shpërndahet tek pjesëmarrësit.

Takim i grupit të punës të projektit të ITSA dhe ITASA

Në datat 24-25 mars 2015 në Zyrën Federale të Auditimit të Zvicrës u mbajt takimi i grupit të punës mbi Vetëvlerësimin e Teknologjisë së Informacionit (ITSA) dhe Vetëvlerësimit të Auditimit të Teknologjisë së Informacionit (ITASA), projekt i kryesuar nga Zyra e Auditimit të Zvicrës.

Takimi u zhvillua me moton e:

- Nxitjes së shkëmbimit të ndërsjellët të përvojave ndërmjet SAI-ve;
- Inkurajimit të zbatimit të aktiviteteve të përbashkëta të fushës;
- Zbatimin e iniciativave të Komitetit të Përhershëm të INTOSAI-t për Auditimin e IT;

Në takim merrnin pjesë përfaqësues nga institucionet e Auditimit të: Belgjikës, Bullgarisë, Kroacisë, Estonisë, Francës, Hungarisë, Lituanisë, Moldavisë, Holandës, Polonisë, Rusisë, Turqisë dhe Zvicrës. Nga Kontrolli i Lartë i Shtetit morën pjesë Drejtor i Drejtorisë së Auditimit të

Teknologjisë së Informacionit z. Kozma Kondakçiu, dhe Auditues, z. Benard Haka.

Gjatë takimit dy ditor u trajtuan:
1. Ndjekja e rezultateve dhe veprimeve të lëna në simpoziumin shkencor mbi IT zhvilluar në Potsdam të Gjermanisë në lidhje me ITSA dhe ITASA (Mars 2014).
2. Zhvillimet e Metodologjisë së vetëvlerësimit dhe tendenca për ta kthyer atë në i-vetëvlerësim, ku veçojmë paraqitjen e përdorimit të mjeteve web online (në kryerjen e pyetësorëve të këtij procesi) nga SAI i Zvicrës si dhe paraqitja e mjeteve shumë gjuhësh të zhvilluara në Excel për përfitimin e shpejtë të rezultateve te vetëvlerësimit (në më pak se ½ orë) zhvilluar nga z. Ferenc Borsos i SAI-t Hungarez.
3. Shkëmbimin e eksperiencave nëpërmjet prezantimit të rezultateve të vetëvlerësimeve të zhvilluara në vitet 2014-2015 në Sllovaki, Belgjikë, Lituani, Estoni e Shqipëri.
Nga ana e përfaqësuesve të KLSH më datë 25.03.2015 për rreth 25 minuta u krye prezantimi i ITSA-s së kryer në periudhën 29 shtator - 1 tetor 2014 me moderim nga Massimo Magnini dhe Alberto Paridi dhe zëvendës moderator Kozma Kondakçiu.
Në prezantim krahas njohjes së të pranishmeve me rezultatet e këtij vetëvlerësimi nga prezantuesi Kozma Kondakçiu u bë një njohje e të pranishmëve me të dhëna mbi Shqipërinë, dhe Institucionin e saj Suprem të Auditimit.
Me interes dhe vlerësim u ndoq historiku i zhvillimit të IT përpjekjet dhe investimet e kryera në teknologjinë e informacionit në vitet 2011-2014.

Pas prezantimit të rezultateve të vetëvlerësimit u fokusuam në ndjekjen e zbatimit të detyrave të dala nga vetëvlerësimi i IT ku u veçua:
-ndryshimet strukturore;
- përmirësimet ligjore;
- përgatitja e akteve rregullatorë;
- përgatitja e dokumenteve standarde dhe template;
- përpjekjet për informatizimin e proceseve të punës në institucion;
Zhvillimi i vetëvlerësim të integritetit si pjesë së zhvillimit të analizës vjetore 2014 duke zbatuar mjetet e vlerësimit të ngjashme me ato të propozuara u ndoq me interes dhe pyetje nga të pranishmit.

Në vazhdim të takimit në ditën e dytë u paraqitën rezultatet e auditimeve paralele 2014-2015 për:
-Pasaportat biometrike;
-Mbrojtjes së të dhënave me pjesëmarrjen e SAI-ve të: Moldovisë, Maltës, Lituanisë, Estonisë, Hungarisë, Belgjikës drafti i programit të auditimit do të ndahet me pjesëmarrësit e takimit në fund të muajit mars;
Në perfundim pjesëmarrësit diskutuan në lidhje me ide e projekte të ardhshme të grupit të IT.
Gjatë qëndrimit u zhvilluan takime e biseda të veçanta me përfaqësues të SAI-ve pjesëmarrës, dhe u vendosën pika kontakti me ta për një bashkëpunim të mëtejshëm.
Vlen të përmendet kontakti me përfaqësuesin e SAI të Holandës z. Henk Van Der Geest i cili është pjesë e trajnimit të IT Audit në ZAP-in e Kosovës në kuadër të projektit të binjakëzimit që kjo e fundit po përfiton nga BE.

Për këtë u bisedua për mundësinë e kryqëzimit të përfitimeve dypalëshe nga trajnimet e përfituara nga binjakëzimi i Shqipërisë me SAI-n Polak dhe Kosovës me gjykatën e llogarive të Holandës.
Në fund të takimit u miratuan:
• Plani i Auditimeve paralele në IT Audit;
• Programi për kryerjen e ITSA dhe ITASA në dy vitet e ardhshme ku një vend ju rezervua edhe Shqipërisë për përfitimin nga këto procese.
Përgatitja e takimit të Varshavës 1-2 korrik 2015 të ITWG, që do të pasojë takimin e INTOSAI të 29 Qershor-1 Korrik 2015.

Auditues të KLSH-së përfundojnë me sukses kursin E-learning mbi Hartimin e Buxhetit organizuar nga CEF

Qendra për Ekselencë në Financë, CEF me qendër në Lubjanë, Slloveni organizoi përgjatë periudhës 23 shkurt-23 mars, 2015 kursin online mbi "Hartimin e Buxhetit". Ky kurs u zhvillua si pjesë e projektit mbi Planifikimin Strategjik dhe Buxhetin të financuar nga BE. Qëllimi i kursit është të kontribuojë në forcimin e kapaciteteve të vendeve përftuese në hartimin dhe zbatimin e politikave makro-fiskale, afat-mesme.
Kursi online ishte organizuar në 4 module ku secili prej tyre zgjati 1 javë. Nga KLSH aplikuan dhe fituan të drejtën e pjesëmarrjes 7 auditues të rinj dhe me përvojë, të cilët u përfshinë në një angazhim javor prej 7-10 orë me qëllim përfitimin maksimal nga kursi ku u përmbushën modulet si vijon:
Moduli I - Menaxhimi Publik Financiar: Roli i hartimit të buxhetit në ciklin e buxhetit;
Moduli II - Hartimi i buxhetit: Hapat kryesorë;
Moduli III - Buxheti afat-mesëm;
Moduli IV - Klasifikimi i buxhetit, programimi dhe performanca e zbatimit të buxhetit.

Kursin e përmbyllën me sukses dhe u pajisën me certifikatën përkatëse të CEF këta auditues:

- Gerti Bode
- Rezart Golemaj
- Yrjada Jahja
- Erjola Meçaj
- Yllka Pulashi
- Blerin Shkurti
- Ina Sokoli

KLSH zhvillon workshop-in me temë "Performanca e Auditimeve të Perfor-mancës"

Me datë 20.04.2015, KLSH në bashkëpunim me Universitetin "Aleksandër Xhuvani" Elbasan zhvilloi në mjediset e bibliotekës së këtij Universiteti workshop-in me temë "Performanca e Auditimeve të Performancës". Në këtë workshop morën pjesë Kryetari i KLSH z. Bujar Leskaj, deputetët e këtij qarku zj. Evis Kushi dhe z. Aqif Rakipi, rektori i Universitetit Prof.Dr. Liman Varoshi, drejtues dhe auditues të departamenteve të KLSH-së, pedagogë dhe student të këtij universiteti, ekspertë të jashtëm të KLSH-së të angazhuar në auditimet e perfor-mancës, media dhe të ftuar të tjerë.

Në fjalën e hapjes së Kryetarit të KLSH z. Bujar Leskaj u theksua se tashmë, pas shumë përpjekjeve është arritur që auditimet bashkëkohore të performances, si një nga sfidat e veprimtarisë së KLSH aktualisht dhe në të ardhmen, të jenë sanksionuar në ligjin nr. 154/2014, datë 27.11.2014 "Për organizimin dhe funksionimin e Kontrollit të Lartë të Shtetit". Z. Leskaj ju përcolli deputetëve të pranishëm falënderimet e rastit për kontributin e tyre në këtë procedurë relativisht të gjatë dhe të vështirë të miratimit të këtij ligji në kuvend. Në vijim z. Leskaj evidentoi ecurinë e auditimeve të performances në periudhën 2012-2015, të cilët kanë njohur jo vetëm rritje sasiore të dukshme deri së fundi në 8 auditime në vit, por edhe zgjerimin e fushave të përfshira në këto auditime, fokusimin në tema të problematikës së publikut dhe taksapaguesve shqiptar, duke dhënë mesazhin e nevojës së vazhdueshme për mirëqeverisje të aseteve publike në funksion të përmirësimit të jetës ekonomike dhe sociale në vendin tonë. Në mënyrë të spikatur ishin gjetjet dhe rekomandimet e auditimeve të performancës mbi ndarjen territoriale, realizimin e censusit, shërbimi spitalor etj. Me gjithë arritjet e deritanishme, KLSH do të insistojë në rritjen e numrit të auditimeve të performancës me objektiv rreth 10 % të të gjitha auditimeve, si dhe ajo çfarë është më e rëndësishme do të kërkohet në mënyrë permanente përmirësimi dhe ngritja cilësore e tyre, si një pasqyrim i nivelit të lartë trajnimeve të fushës brenda dhe jashtë vendit, si dhe rekrutimeve të reja me integritet dhe profesionalitet të lartë. Arritjet e deritanishme në auditimet e performancës, janë krahas të tjerave dhe rezultat i angazhimit dhe konsultimit të materialeve raportuese me ekspertë dhe specialistë të fushave të përfshira në auditim.

Në fjalën e tij përshëndetëse rektori i Universitetit të Elbasanit Prof. Dr. Liman Varoshi, krahas të tjerave evidentoj vizionin e ri të viteve të fundit të KLSH-së, në kërkim të vazhdueshëm të bashkëpunimit me botën akademike, me përfitime të dyanshme në të mirë të publikut shqiptar. Z. Varoshi u shpreh i hapur dhe bashkëpunues për kontribute të ndërsjella për çështje të rëndësishme që karakterizojnë arsimin e lartë në vendin tonë.
Deputetja e qarkut të Elbasanit Zj. Evis Kushi, në cilësinë e anëtares së Komisionit për Ekonominë dhe Financat shprehu mbështetjen e dhënë në miratimin e një ligji bashkëkohor për organizimin dhe

funksionimin e KLSH-së, për t'i dhënë pavarësinë, kompetencat dhe fushat e përfshira në auditim, si dhe vuri theksin në përkushtimin për të ardhmen që duhet të kenë institucionet publike të audituara për zbatimin e detyrave të rekomanduar nga KLSH.

Workshop-i vijoj me paraqitjen e punimeve nga Departamenti i Auditimeve të Performancës, ku ishin integruar trajtimi teorik i procesit të këtij auditimi me veprimtarinë praktike, të sintetizuara në Raportet dhe Projektraportet audituese. Drejtori i Departamentit të Auditimit të Performancës, Dr. Rinald Muça prezantoi "Problematikat e aplikimit të metodologjisë në auditimin e performancës", duke u ndalur në mënyrë të detajuar në specifikat e secilit hap që shoqëron këtë proces auditimi.

Më pas u prezantua *"Performanca e KESH Sha-Domosdoshmëria e liberalizimit të tregut të energjisë elektrike"* duke u përqendruar në kontekstin e problemit social që ka shërbyer për kryerjen e këtij auditimi, analizën e risqeve të subjekteve nën auditim, metodologjinë dhe teknikat e përdorura, si dhe gjetjet e rekomandimet përkatëse, duke arritur në konkluzionin se ndryshimet organizative dhe administrative të KESH Sha dhe rritja e performancës së burimeve njerëzore të saj, përmirësimet ligjore në fushën e energjisë elektrike në përputhje me kërkesat e BE-së, përmirësimi i raporteve prodhues privat të energjisë elektrike me KESH Sha dhe e kësaj të fundit me OSHEE, bëjnë të mundur furnizimin e qëndrueshëm dhe ruajtjen e pandryshuar të çmimit të energjisë elektrike për konsumatorët familjar, i cili aktualisht është nga më të lartët në Ballkan për një popullsi me nivelin më të ulët të mirëqenies në rajon e më gjerë.

Gjatë prezantimit të auditimit të infrastrukturës së shërbimit bibliotekar kombëtar, u trajtuan në mënyrë të strukturuar, midis të tjerave çështjet që kanë të bëjnë me qëllimin dhe objektivin e auditimit, kriteret, pyetjet dhe nënpyetjet e shtjelluara, mesazhin kryesor etj. Me materiale dokumentare është arritur në mesazhin kryesor të këtij auditimi se: "Biblioteka Kombëtare dhe Rrjeti Bibliotekar Kombëtar, në bashkëpunim me qeverinë shqiptare, Ministrinë e Kulturës dhe pushtetin vendor, të krijojnë një qasje të re në vlerësim të librit dhe shërbimit qytetar, me synim ruajtjen e kulturës kombëtare dhe rritjen e vetë-edukimit të shoqërisë".

"Përmirësimi i funksionimit të tregut të brendshëm duke promovuar shërbime të sigurta, efikase dhe ekologjikisht të shëndosha" është qëllimi i auditimit që po zhvillohet mbi liberalizimin e tregut në ofrimin e shërbimit të kontrollit teknik të automjeteve. Nga paraqitja e kësaj veprimtarie rezulton se po bëhen përpjekje për t'i dhënë përgjigje pyetjes "A i përbush shërbimi i kontrollit teknik të

mjeteve që kryhet nga një koncesionar, objektivat në mbrojtjen e interesit qytetar dhe taksapaguesit?"

Interes të veçantë paraqiti punimi "Zhvillimi i projekteve bujqësore me financime të huaja", i fokusuar në matjen e ndikimit tek përfituesit të rezultateve pas përfundimit të zbatimit të Projektit të Shërbimeve Bujqësore, duke arritur në konkluzionin se efektet përmirësuese kanë qenë të ulta në krahasim me parashikimin, si rezultat i monitorimit të dobët gjatë zbatimit të projektit dhe mungesës së strukturave monitoruese në institucionet publike sipas objektivave përkatëse pas përfundimit të tij.

Në këtë workshop janë mbajtur dhe disa punime të tjera mbi auditime të zhvilluara për performancën e RTSH-së, trashëgimin kulturore, të drejtën e autorit etj. Gjatë prezantimeve, audituesit e departamentit cilësuan dhe veprimtarinë promovuese të auditimeve të përformancës nëpërmjet botimit të artikujve në median e shkruar, rrjetet sociale etj.

Gjatë punimeve të këtij workshop-i, në kuadër të partneritetit me shoqërinë civile, Kryetari i KLSH, z. Bujar Leskaj ka nënshkruar marrëveshjen e bashkëpunimit me OJF *"Qendra Shqiptare e Rehabilitimit të Traumës dhe Torturës"* të përfaqësuar nga Drejtori Ekzekutiv z. Ardian Kati, duke theksuar se sfidat audituese të KLSH-së, mund të përmbushen në bashkëpunim me shoqërinë civile dhe organizata e specialistë të fushës.
Në fjalën e tij përmbyllëse, Kryetari i KLSH zoti Bujar Leskaj, pasi përcolli falënderimet për referuesit, rektoratin dhe pedagogët e Universitetit të Elbasanit, vuri theksin në nevojën dhe domosdoshmërinë e thellimit të bashkëpunimit me ekspertë të jashtëm në fushat e auditimit të performancës, në funksion të përmirësimit të vazhdueshëm të cilësisë së auditimeve për të përcjell tek publiku një mesazh të qartë dhe me gjuhen e duhur, duke ndikuar në këtë mënyrë në transparencën dhe llogaridhënien e administratës publike.

KLSH merr pjesë në seminarin e Grupit të Punës mbi Auditimin Mjedisor të EUROSAI

Me datën 23 dhe 24 prill 2015, Grupi i Punës mbi Auditimin Mjedisor i Organizatës Evropiane të Institucioneve Supreme të Auditimit-EUROSAI, organizoi në Tallin të Estonisë seminarin e sezonit pranveror mbi auditimin çështjeve të energjisë, i fokusuar në tre çështje kryesore: efiçiencën e energjisë, kursimin e energjisë si dhe energjitë e rinovueshme. Në këtë seminar morën pjesë përfaqësues prej më shumë se 20 institucioneve të auditimit të Evropës si: Franca, Polonia, Holanda, Sllovenia etj, si dhe Kryeauditues i KLSH-së z. Muhamet Kavaja dhe z. Gjovalin Preçi.

Punimet e këtij seminari u hapën me përshëndetjen e Audituesit të Përgjithshëm të Estonisë, njëkohësisht Kryetar i Grupit të Punës mbi Auditimin Mjedisor të EUROSAI-t, Dr. Alar Karis, duke theksuar se zhvillimi me sukses i mbledhjes dy ditore do t'ju shërbejë pjesëmarrësve për të promovuar bashkëpunimin, si dhe për nxitjen e shkëmbimit të ideve, përvojave dhe teknikave midis Institucioneve Supre-

me të Auditimit (SAI) në çështje të energjisë.
Nëpërmjet të tilla aktiviteteve synohet një komunikim i hapur e një përsosje e profesionalizmit.

Gjatë dy ditëve të punimeve të këtij seminari janë referuar 18 prezantime për çështje teorike dhe praktike të eficiencës së energjisë, kursimit të energjisë dhe burimeve të rinovueshme, si dhe përvojave të auditimit nga vende të ndryshme të fokusuara në performancën e temave të veçanta të këtyre fushave. Me interes të veçantë u ndoqën paraqitja e temës "Politikat e energjisë të BE-së dhe roli i qeverive kombëtare" referuar nga z. Niels Ladefoged, Zyrtar i Komisionit Evropian për Energjinë; "Matja e kursimeve të energjisë" nga zj. Janika Laht, përfaqësuese e shoqërisë konsulente "AF-Consulting AS"; "Energjitë e rinovueshme dhe skemat mbështetëse" nga z. Rene Tammist, përfaqësues i Shoqatës së Energjive të Rinovueshme të Estonisë etj.
Këto trajtime ishin të gërshetuara me eksperiencat e auditimeve të performancës të SAI-eve të ndryshme në objektiva specifik dhe/ose të kombinuar kryesisht në tri çështjet e energjisë: eficienca, kursimi dhe burimet e rinovueshme. Prezantimet "Eksperienca e NIK në auditimin e realizimit të politikave të energjisë në Poloni", "Burimet e rinovueshme të energjisë dhe eficienca e energjisë në Maltë", "Përdorimi i burimeve potenciale të energjive të rinovueshme në Lituani" etj., ishin shtjelluar sipas strukturës së auditimeve të peformancës me objectivat, pyetjet e auditimit, gjetjet, rekomandimet, mësimet që dalin nga këto auditime etj, duke tërhequr vëmendjen e pjesëmarrësve nga pyetje-përgjigjet e rastit.

Përfaqësuesit e KLSH morën pjesë aktive në dy ndarjet në grupe gjatë punimeve të këtij seminari, duke theksuar se ka përfunduar auditimi në çështje të infrastrukturës së energjisë duke cekur dhe çështje të politikave energjetike (Performanca e KESH-Sha Domosdoshmëria e liberalizimit të tregut të energjisë elektrike), si dhe është në proces auditimi mbi burimet e rinovueshme (alternative) të energjisë elektrike, duke cilësuar ndihmesën e seminarit në rritjen cilësore të këtij auditimi.

Gjithashtu, përfaqësuesit e KLSH shprehën gatishmërinë e pjesëmarrjes në auditime të performancës mbi eficiencën e energjisë, në kuadër të bashkëpunimit dhe ndarjes së eksperiencave midis vendeve anëtare të këtij grupi pune. Grupi i Punës mbi Auditimin Mjedisor i EUROSAI-t është krijuar në vitin 1999 dhe numëron mbi 40 SAI-e pjesëmarrëse, duke përfshirë dhe KLSH-në. Nga vendet anëtare të këtij grupi, në Evropë kryhen mbi 100 auditime në vit në fushën e ambientit duke përfshirë kryesisht çështjet që lidhen me shqyrtimin se si qeveritë

zbatojnë legjislacionin mjedisor, duke evidentuar mungesat përkatëse; kontrollin se si shpenzimet ndikojnë në përmirësimin e mjedisit; shqyrtimin se si qeveritë menaxhojnë burimet natyrore në përputhje me parimet e zhvillimit të qëndrueshëm, etj.

KLSH merr pjesë në takimin e gjashtë për Auditimin e Etikës, organizuar nga grupi Task Force (EUROSAI) për Auditimin e Etikës

Në datat 20-21 prill 2015, u zhvillua në Romë, takimi i VI-të i grupit Task Force të EUROSAI-it për "Auditimin dhe Etikën" (TFA&E). Në cilësinë e anëtarit të këtij grupi dhe të interesit në rritje te institucionit për këtë çështje, KLSH mori pjesë në këtë aktivitet të rëndësishëm të EUROSAI-t, i cili trajtoi një prej çështjeve më aktuale për administratën publike, Etikën, e cila është e lidhur direkt me parandalimin dhe luftën kundër korupsionit. Trajtimi i kësaj teme është me rëndësi prioritare për institucionet supreme të Auditimit, të ngarkuara me mbikëqyrjen e menaxhimit të shëndoshë të financave publike.

Në takim morën pjesë përfaqësuesit e 19 SAI-ve: Gjykata Portugeze e Llogarive që kryeson Task Forcën, Shqipëria, Republika Çeke, Gjykata Evropiane e Audituesve, Kroacia, Maqedonia, Izraeli, Italia, Malta, Mali i Zi, Holanda, Polonia, Mbretëria e Bashkuar, Rumania, Rusia, Serbia, Spanja, Turqia dhe Hungaria. KLSH u përfaqësua në këtë aktivitet nga Drejtoresha e Drejtorisë së Komunikimit, Botimeve dhe Marrëdhënieve me Jashtë, zj.Irena Islami dhe zj.Amantja Patozi, audituese.
Gjykata Italiane e Llogarive ishte SAI mikpritës dhe fjala përshëndetëse u mbajt nga z.Raffaele Squitieri, President i kësaj Gjykate.

Punimet e këtij takimi u hapën ditën e parë me një prezantim të dy audituesve të SAI-t italian "Etika dhe korrupsionit: dy anë të së njëjtës medalje", të cilët theksuan rëndësinë e identifikimit të sjelljeve etike dhe veçanërisht të sjelljeve jo – etike, në mënyrë që këto të fundit të luftohen në mënyrën e duhur. Referuesit u përqendruan në diskutimin e tyre tek sjellja etike, e cila ngjall besim tek grupet e interesit dhe nga ana tjetër tek mungesa

e etikës, e cila favorizon korrupsionin dhe sjell mungesë të theksuar besimi tek komuniteti.
Çështje të tjera të rëndësishme që u diskutuan ditën e parë të takimit ishin:

• Rritja e ndërgjegjësimit të SAI-ve për rëndësinë e etikës brenda SAI-ve (SAI holandez dhe portugez);
• Monitorimi i kuadrit ligjor dhe praktikave të sjelljes etike brenda SAI-ve (SAI portugez);
• Rishikimi i shpërndarjes së informacionit ne WEB-in e TFA&Ethics;
• Problemet etike / dyshimet / dilemat kryesore me të cilat audituesit përballen në punën e tyre të përditshme (ECA, SAI i Italisë, Maqedonisë, Polonisë, etj);
• Konflikti i interesit dhe krijimi i kushteve për funksionimin e "Bilbil-fryrësit" brenda SAI-ve (SAI i Izraelit dhe Mbretërisë se Bashkuar);

Gjatë punimeve të ditës së parë morën pjesë edhe audites nga Gjykata Italiane e Llogarive, të cilët i shtuan diskutimeve edhe eksperiencën konkrete të Gjykatës Italiane për këto çështje.
Në ditën e dytë të takimit u diskutua rreth realizimit te objektivave të Planit të Veprimit të TFA&Ethics dhe këtu vlen të theksohet kontributi konkret i KLSH ne objektivin e 2-të "Forcimi i monitorimit dhe kontrollit të sistemeve të etikës 'në SAI".

KLSH solli eksperiencën konkrete duke theksuar arritjet e saj në këtë drejtim, duke u përqendruar në bazën ligjore dhe rregullatorë: vendosja e një sistemi efektiv të etikës dhe integritetit ka qenë në fokusin e strategjisë së Kontrollit të Lartë të Shtetit, Ligji i Ri i KLSH-së, rregullore të brendshme, urdhra apo udhëzime, përkthime të standardeve, publikime dhe mbi të gjitha përditësimi i Kodit të Etikës së Institucionit në përputhje me ndryshimet e ndodhura.

Aktivizimi dhe rritja e rolit të çdo audituesi në çështjet e Etikës. Një fakt interesant që tërhoqi vëmendjen e pjesëmarrësve ishte iniciativa e Kryetarit të KLSH-se për të komunikuar drejtpërsëdrejti me çdo audites që dëshiron të bisedojë dhe të diskutojë me Kryetarin për çështje që ata i gjykojnë të rëndësishme.

Ky komunikim u dha mundësinë audituesve të shkëmbenin opinione dhe të jepnin sugjerime për përmirësimin e punës në KLSH. Kjo u vlerësua si risi interesante dhe gjithëpërfshirëse, e cila u jep të gjithëve besimin që zëri i tyre mund të dëgjohet dhe që çdo njeri prej audituesve, nëse angazhohet dhe merr iniciativën të shprehet, mund të ndikojë në vendimmarrjen e institucionit.

U evidentua gjithashtu fakti që në Kontrollin e Lartë të Shtetit një kujdes i veçantë i është kushtuar trajnimit të stafit të rekrutuar rishtazi. Si pjesë e Programit dhe politikës së trajnimit në KLSH, të gjithë punonjësit menjëherë pas rekrutimit i nënshtrohen një sesioni specifik trajnimesh "Prezantim me KLSH dhe profesionin e audituesit publik", i cili zgjat 2 javë. Gjate kësaj periudhe, ata njihen me kuadrin e përgjithshëm ndërkombëtar dhe kombëtar të auditimit publik, Standardet dhe Ligjin për KLSH, ashtu dhe me çështje të veçanta teknike të

profesionit të audituesit publik. Ndër temat e trajtuara, 20% e tyre lidhen me çështjet e Etikës.

Ngritja e strukturave adekuate të Etikës në KLSH. Në strukturën organizave të KLSH-së bën pjesë edhe Sektori i Etikës, në të cilin kryen funksionin "Inspektori i etikës". Me shumë interes u ndoq nga pjesëmarrësit e takimit mënyra sesi është ngritur në KLSH "Komisioni i etikës ", në përbërje të të cilit janë tre anëtarë :
- Inspektori i etikës dhe integritetit i cili ka statusin e nëpunësit civil.
- Një auditues, me eksperience 26 vjeçare në KLSH dhe që është aktualisht në pension por që në kurrikulën e tij professionale ka demonstruar profil të lartë të etikës dhe integritetit gjatë ushtrimit të detyrave të tij.
- Një auditues i KLSH-së, i cili është votuar nga stafi i institucionit.

Promovimi i transparencës dhe rritja e komunikimit të SAI-ve me grupet e interesit, ishte një nga çështjet ku KLSH solli eksperiencën e saj te pasur në drejtim të:

Realizimit të projekte konkrete të bashkëpunimi me disa prej OJF-ve dhe organizatave të profesionistëve të fushës në Shqipëri në këto drejtime :
- "Realizimi i transparencës dhe komunikimit të KLSH-së me publikun dhe qytetarët" nga Lëvizja Evropiane, Shqipëri;
- "Analiza e impaktit të shkrimeve të Audituesve të KLSH-se ne shtypin e shkruar ", nga botuesi i Gazetës "Ekonomia";
- "Kontrolli i Cilësisë në të ftohtë" nga Këshilli Kombëtar i Kontabilitetit; dhe
- "Kontrolli i Procesit të Rekrutimit të stafit të KLSH-se", nga Instituti "G&G Group"

Të gjitha këto projekte janë parë si Mini Peer Review dhe kanë nxjerrë produkte konkrete, ku janë evidentuar përveç arritjeve dhe mangësitë e dobësitë. Të gjitha rekomandimet e dhëna nga këto organizata do të shikohen me prioritet nga KLSH me qëllim përmirësimin e punës në të ardhmen.

Transparenca e veprimtarisë së KLSH-së po rritet nga viti në vit dhe KLSH është gjithnjë e më e hapur dhe bashkëpunuese me median. Nga përfaqësueset e KLSH në këtë takim u theksua fakti që në fund të vitit 2014, KLSH ka gjashtëfishuar praninë e tij me informacion dhe mesazhe në median e shkruar dhe ka katërfishuar prezencën e tij në median audiovizive, krahasuar me vitin 2010.

Një risi e padiskutueshme që u përshëndet nga pjesëmarrësit është edhe prezenca e audituesve të Kontrollit të Lartë të Shtetit në shtypin e shkruar.

Gjate ditës së dytë, në takim u trajtuan edhe çështje të tjera si :
-Identifikimi i udhëzuesve ekzistues të Etikës dhe përditësimi i tyre;
-Planifikimi i seminareve mbi metodologjinë e auditimit të çështjeve të Etikes, etj.

Në fund të takimit u vendos që takimi i ardhshëm i TFA&E të zhvillohet në Spanjë dhe që ky grup do të jete prezent me diskutime konkrete në Young EUROSAI në Izrael dhe në Konferencën e Tetë të Përbashkët EUROSAI-OLACEFS që do të zhvillohet në Ekuador në qershor të këtij viti.

Delegacioni i KLSH-së merr pjesë në Kongresin e I-rë Ndërkombëtar mbi Prokurimin, zhvilluar në Slloveni

Më datat 23 dhe 24 Prill 2015, një delegacion i Kontrollit të Lartë të Shtetit, i përbërë nga Kryetari i KLSH-së Z. Bujar Leskaj, Z. Ermal Yzeiraj dhe Z. Vullnet Karafilaj, morën pjesë në Kongresin e 1-rë Ndërkombëtare mbi Prokurimin, zhvilluar në Portoroz, Slloveni.

Në këtë kongres ku ishin ftuar shumë personalitete të shteteve dhe institucioneve të ndryshme Evropiane, përfaqësues të Komisionit Evropian dhe Parlamentit Evropian, si dhe përfaqësues të vendeve e kandidate për në Bashkimin Evropian si Shqipëria, Maqedonia, Bosnja dhe Hercegovina, Serbia dhe Mali i Zi, u mbajtën referate të rëndësishme dhe tepër aktuale mbi rregullat dhe rekomandimet e BE-së në fushën e prokurimeve dhe koncesioneve; eksperiencat e disa prej vendeve Evropiane dhe vendeve të Ballkanit në këto fusha; si dhe aspekte praktike të problematikës që shumë vende Evropiane hasin në lidhje me procedurat e prokurimit dhe kontratat koncensionare.

Qëllimi kryesor i kongresit ishte mbështetja e zhvillimeve të deritanishme dhe atyre që priten të ndodhin në nivel Europian në fushën e prokurimit publik dhe atë të koncesioneve, duke u fokusuar veçanërisht në shkëmbimin e ideve dhe praktikave më të mira të vendeve, njohjen e direktivave Europiane në fushën e prokurimit publik dhe koncensioneve, si dhe rregullimin dhe zhvillimin e sistemeve të prokurimit publik dhe koncesioneve në shtete të ndryshme.

Ashtu siç dhe u theksua në këtë kongres, sfidat e mëdha me të cilat po përballen aktualisht sistemet Evropiane të prokurimit, sfida këto prezente edhe pas prezantimit në vitin 2011 të reformës në sistemin e prokurimit në Evropë, kanë një impakt të rëndësishëm në inovacionin, rritjen ekonomike dhe mirëqenien e përgjithshme të vende Evropiane si dhe atyre që aspirojnë të hyjnë në Evropë. Krijimi i sistemeve të thjeshta, racionale dhe tepër fleksible të prokurimit, shoqëruar me një siguri dhe më të madhe ligjore dhe juridike, përbën një faktor tepër të rëndësishëm në arritjen e objektivave ekonomike të çdo vendi dhe shpenzimin siç duhet të shpenzimeve publike. Procedurat e prokurimit dhe ato në lidhje me koncesionet, të cilat ndërhyjnë dhe ndikojnë pothuajse në çdo fushë apo aspekt publik, duhet të përmirësohen dhe unifikohen në mbarë Evropën, duke gjetur balancat e duhura ndemjet rregullave strikte procedurale dhe fleksibilitetit që kërkon zhvillimi ekonomik.

KLSH merr pjesë në auditimin e IV-të, të organizuar nga INTOSAI – Development Initative (IDI) dhe Banka Botërore e zhvilluar në Gjykatën e Llogarive (TCA)në Ankara

Në datat 27-29 Prill, u zhvillua në Ankara, projekti i katërt pilot i zhvilluar nga INTOSAI –Development Initative (IDI) dhe Banka Botërore, e zhvilluar në Gjykatën e Llogarive (TCA) në Ankara, në lidhje me "Shkëmbimin e njohurive në lidhje me matësit e perfomancës të Institucioneve Supreme të Auditimit dhe Sigurimit të Cilësisë. Organizuar me pjesëmarrjen 8 përfaqësuesve të 8 SAI-ve:

SAI Shqiptar, Turk, Moldav, Republikës së Sllovakisë, Republikës Çeke, Norvegjisë, Oman dhe Hungarisë. Ky workshop u zhvillua me bashkëpunimin e Bankës Botërore, INTOSAI –Development Initative dhe të Gjykatës Turke të Llogarive nga 27-29 Prill.

KLSH u përfaqësua në projektin e katërt pilot të zhvilluar nga INTOSAI nga Drejtore e Drejtorisë së Auditimit të Brendshëm, zj. Evis Kreshpaj.

Gjykata Turke e Llogarive ishte SAI mikpritës dhe pjesëmarrësve u uroi mireseardhjen Presidenti, Assoc. Prof. Dr. Recai Akyel. Workshopi u hap me prezantimin e eksperiencave të SAI-it Oman

dhe Republikës Çeke në lidhje me aplikim e matësve të perfomancës së SAI-it. Referuesit u përqendruan në dhënien e eksperiencës dhe në evidentimin e kontributit të SAI-it, në qeverisjen e mirë dhe përmbushjen në një nivel sa më të lartë të interesit publik. Këshilltaret e INTOSAI–Development Initative u përqendruan në objektivat e mëposhtme:

1. Përmirësimin dhe zgjerimin e përdoruesve të Udhëzuesit të Matësve të Perfomancës së SAI-it, ndërmjet shkëmbimit të eksperiencave e konkretizuar në projektet pilote.
2. Përmirësimin e cilësisë të Udhëzuesit të Matësve të Perfomancës së SAI-it, ndërmjet shkëmbimit të eksperiencave dhe dhënies së udhëzimeve për mënyrën e aplikimit të metodologjisë në vlerësimin e perfomancës së SAI-it.
3. Përmirësimin profesional të SAI-it praktikues për të bërë të mundur udhëheqjen e tyre si lider në vlerësimin e Udhëzimit të Matësve të Perfomancës së SAI-it.
4. Zhvillimin e kompetencave dhe eksperiencës së praktikuesve të Udhëzimit të Matësve të Perfomancës të SAI në realizimin e Kontrollit të Sigurimit të Cilësisë.

5. Përmirësimin e përdorimit të Udhëzuesit të Matësit të Perfomancës së SAI-it, ndërmjet shkëmbimit të eksperiencave pilote dhe rekomandimeve për rritjen e praktikuesve të Task Grupit që aplikojnë Udhëzuesin e Matësit të Perfomancës së SAI-it. Kjo nën përkujdesjen e Grupit të Punës mbi Vlerat dhe Përfitimet e SAI-ve (WGVBS). Matësit e perfomancës së SAI-it bëjnë të mundur vlerësimin e cilësisë dhe objektivitet të veprimtarisë së tij, duke evidentuar anët e forta, sfidat dhe perspektivat që lidhen me zhvillim e vëndit.

Gjatë workshop-it theksi, u në vlerat dhe përfitimet e SAI-it të cilat ndikojnë në jetën e qytetarë. Raporti i matjes së perfomancës së SAI-it demonstron sfidat që lidhen me :
- forcimin e përgjegjësisë, transparencës dhe integritetit të organeve të qeverisë për të bërë të mundur një qeverisje më të mirë të financave publike
- demonstrimin e çështjeve që paraqesin interes për qytetarët dhe parlamentin të evidentuara gjatë realizimit të veprimtarisë audituese.
- evidentimin e sfidave të cilat kërkojnë marrjen e masave nga organet e qeverisjes ekzekutive në sistemin e menaxhimi të financave publike.

KLSH solli eksperiencë e saj konkrete në aplikimin e disa matëseve të perfomancës. Në frymën e aplikimeve të standardeve të INTOSAI janë nënshkrimi nga KLSH 17 marrëveshje me organizata jofitimprurëse si dhe është forcuar bashkëpunimi me institucionet akademike të vendit, të cilat kanë qenë pjesë e veprimtarisë së KLSH-së gjatë vitit 2014. Një fakt interesant tërhoqi vëmendjen e këshilltarëve të INTOSAIT-it ishte iniciativa e Kryetarit të KLSH-së për vlerësimin e punës audituesve, ndërmjet të cilës një numër i caktuar dosjesh u shqyrtuar nga një grup ekspertësh të jashtëm të institucionit dhe brenda institucionit, me qëllim identifikimin e dobësive dhe marrjen e masave për përmirësimin e mëtejshëm në cilësinë e auditimit. Ky bashkëpunim u realizuar bazuar në ISSAI 40 e cila synon të garantojë një përmirësim të vazhdueshëm të punës audituese nëpërmjet aplikimit të standardeve kombëtare dhe ndërkombëtare të auditimit. Në zbatim të urdhrit të Kryetarit të KLSH-së u krijua një grup i posaçëm i përbërë me ekspertë të jashtëm nga Këshilli Kombëtar i Kontabilitetit dhe auditues të spikatur në fushat e tyre profesionale. Grupi i Shqyrtimit "Për kontrollin e sigurimit të cilësisë, mbuloi të gjitha procesin e auditimit duke dhënë rekomandime të frytshme për çdo fazë të auditimit me qëllim përmirësimin e veprimtarisë audituese. Kjo risi është në përputhje të plotë me udhëzuesit e INTOSAI-it në lidhje me realizimin e SAI PMF.

Transparenca dhe bashkëpunim me aleatët e saj në realizimin e veprimtarisë kushtetuese të KLSH-së, po rritet nga viti në vit konstatuar, kjo nga fakti së KLSH është gjithmonë e më e hapur dhe bashkëpunuese me mediat duke informuar publikun në lidhje me kontributin e shtimit të vlerës së parasë publike, duke ndihmuar në përmirësimin e menaxhimit të financave publike nga institucionet Qeverisëse dhe entet e tjera publike ndërmjet auditimit me qëllimin e vetëm

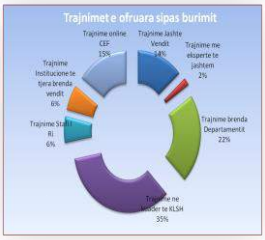
fitimin e besimit të plotë të qytetarëve shqiptar.

TRAJNIME TË STAFIT

Ngritja e kapaciteteve dhe veprimtaritë trajnuese të zhvilluara për stafin e KLSH-së kanë qenë në qendër të vëmendjes edhe gjatë 4 mujorit të parë të vitit 2015.

Gjatë kësaj periudhe janë realizuar trajnime jashtë vendit, me ekspertë të jashtëm, trajnime brenda Departamenteve (aplikohet më së shumti nga Departamenti i Auditimit të të Ardhurave të Buxhetit të Shtetit dhe Departamenti i Auditimit të Pushtetit Vendor), brenda institucionit (veçanërisht këtu mund të vecojmë trajnimet e stafit të ri), trajnime në institucione të tjera brenda vendit, trajnime on line, etj.

Diagrama e mëposhtme paraqet përqindjen e trajnimeve te ofruara sipas burimit (brenda dhe jashtë institucionit):



Nga trajnimet e realizuara gjatë kësaj periudhe përmendim :

1. Implementimi i Projektit të Trajnimit të Përbashkët për "Njohuri në TI", gjatë muajit shkurt, 2015, me kohëzgjatje dy ditore, në të cilin kanë marrë pjesë të gjithë audituesit e KLSH-së.
2. Organizimi i workshop-it nga Departamenti i Performancës për auditimet e performacës, rezultatet dhe impaktin, që u zhvillua në datën 20 prill 2015, në bashkëpunim me Universitetin "Aleksandër Xhuvani" Elbasan dhe në të cilin morën pjesë rreth 35 auditues.
3. Trajnimet on-line; trajnimi i organizuar nga CEF me tematikë mbi "Hartimin e Buxhetit". Ky kurs u zhvillua si pjesë e projektit mbi Planifikimin Strategjik dhe Buxhetin të financuar nga BE. Qëllimi i kursit është të kontribuojë në forcimin e kapaciteteve të vendeve përftuese në hartimin dhe zbatimin e politikave makrfiskale, afatmesme. Ky kurs u krijoi mundësinë 7 audituesve të trajno-hen për një kohe relativisht të gjatë pa pasur nevojën e shkëputjes nga vendi i punës, duke rezultuar në të njëjtën kohë dhe efektiv. Në përfundim të kursit pjesëmarrësit u pajisën me certifikata.
4. Në datat 17-19 mars 2015 në Qendrën e Ekselencës për Financë (CEF) në Slloveni u organizua workshop-i me temë "Forcimi i Aftësive Drejtuese". Në të merrnin pjesë nëpunës të institucioneve publike nga vendet e rajonit si Kosova, Maqedonia, Bosnje-Hercegovina, Kroacia, Rumania, Bullgaria, Turqia, Sllovenia dhe Shqipëria. Nga Kontrolli i Lartë i Shtetit morën pjesë dy audituese.
5. Trajnimi për stafin e ri, për të cilin u ofruan sesione 10 – ditore trajnimi, në drejtim të prezantimit me profesionin dhe institucionin e KLSH-së, si dhe me njohuri më specifike të punës audituese.

Zyra Federale Zvicerane e Auditimit - SFAO

Kriteret vendimtare në aktivitetet e saj të auditimit janë ato të ekonomicitetit, efikasitetit, efektivitetit, si dhe rregullsia dhe ligjshmëria.

Zyra Federale Zviceriane e Auditimit është institucioni më i lartë i auditimit të konfederatës. Ajo është e pavarur dhe është e kushtëzuar vetëm nga Kushtetuta dhe ligji dhe ndihmon Parlamentin dhe Këshillin Federal. Mandati i saj është i përcaktuar në Ligjin mbi Zyrën Federale të Auditimit. SFAO auditon mbi sjelljen financiare të Administratës Federale, organeve të shumta gjysmëpublike dhe organizata ndërkombëtare. Kriteret vendimtare në aktivitetet e saj të auditimit janë ato të ekonomicitetit, efikasitetit, efektivitetit, si dhe rregullsia dhe ligjshmëria. Zyra Federale Zvicerane e Auditimit është një agjenci qeveritare që i përket Departamentit Federal të Financave në lidhje me çështjet administrative, por që nuk i nënshtrohet udhëzimeve të saj. Ajo ka një staf prej rreth 25 femra dhe 70 meshkuj të punësuar, të cilët kanë profesione të ndryshme, si kontabilitet, auditim, llogaritarë, juridik, ekonomi, shkenca politike dhe specialistë të industrisë ndërtimore.

Detyrat e SFAO-s

Përdorimi Ekonomik i Parave të Taksapaguesve.

Zyra Federale Zvicerane e Auditimit është organi më i lartë mbikëqyrës financiar i Konfederatës Zvicerane. Qëllimi i saj është të garantojë përdorimin ekonomik të parave të taksapaguesve.

SFAO ka dy detyra kryesore:

Ajo mbështet Parlamentin gjatë ushtrimit të detyrave kushtetuese të juridiksionit në financë dhe në mbikëqyrjen e Administratës Federale dhe Gjykatave Federale.

Ajo mbështet Këshillin Federal në përmbushjen e detyrave të mbikëqyrjes së Administratës Federale.

SFAO ka tri fusha të mëdha detyrimesh:

Brenda kontekstit të mbikëqyrjes financiare të departamenteve qeveritare,

shqyrton nëse shpenzimet dhe të ardhurat janë të dokumentuara saktësisht dhe nëse ato janë në përputhje me parimet themelore ligjore. Ajo het-on nëse praktikat e shpenzimeve kanë kuptim ekonomik, pra nëse fondet janë përdorur ekonomikisht, nëse raporti kosto-përfitim është i favorshëm dhe nëse shpenzimet arrijnë ndikimin e pri-tur.

Ajo mban përgjegjësi për mandatet më të rëndësishme të auditimit. Në ve-çanti ajo auditon Llogaritë e Shtetit me një volum të shpenzimeve prej rreth 50 miliardë franga zvicerane. Përveç kësaj, ajo gjithashtu auditon, për shembull, llogaritë e Fondacionit për Projektet e Mëdha të Hekurudhave, e Institucionit për Pronën Intelektuale, Mjekësinë Zvicerane dhe IFT (Instituti Federal i Teknologjisë), si dhe llogaritë e organizatave ndër-kombëtare (ITU, WIPO, World Postal Union).

Struktura organizative e SFAO

Struktura organizative e SFAO-s, kryesohet nga menaxherët e mandatit dhe ato përgjegjës për fusha të specializuara, të njohura si „qendra të kompetencës". Në të njëjtën kohë, është ndjekur një sistem menaxhimi i riskut dhe i orientuar nga qasja e auditimit.

Pavarësia dhe autonomia e SFAO

Në kuadër të dispozitave ligjore dhe kushtetuese, Zyra Federale Zvicerane e Auditimit (SFAO) është e pavarur dhe autonome (INTOSAI-Deklarata e Limës ISSAI 1, OKB-Rezoluta A/66/209). Ajo e përcakton vetë programin e saj të auditimit për çdo vit, bazuar në analizën e riskut dhe në kriteret e përcaktuara në nenin 5 të Ligjit të Auditimit. Në dijeni të këtij programi vihen dhe Këshilli Federal dhe Komiteti i Përbashkët për Financa i Kuvendit Federal. Për qëllime administrative, Zyra Federale Zvicerane e Auditimit është vendosur në Departamentin Federal të Financave, por nuk i nënshtrohet asaj.

SFAO udhëhiqet nga një Drejtor, i cili zgjidhet nga Këshilli Federal, për një periudhë prej gjashtë vjetësh. Zgjedhja duhet të konfirmohet nga parlamenti dhe ai ka të drejtën të rizgjidhet. Drejtori i SFAO ka kompetenca për të përcaktuar në mënyrë autonome të gjithë përbërjen e stafit të Zyrës së Auditimit. Buxheti i SFAO këshillohet nga Parlamenti, pa përfshirjen e Këshillit Federal. Në rast se ka nevojë për njohuri të specializuara për të përmbushur detyrat e saj, SFAO mund të kërkojë një ekspertizë nga jashtë. Kreu i një grupi auditimi është përgjegjës për auditimet në fushën përkatëse të Administratës Federale, në përputhje me rrethanat, ose në shërbimet parlamentare si dhe gjykatat federale. Për sa i përket auditimeve individuale, Qendrat Kompetente vënë në dispozicion specialistë të fushës, në ndihmë të menaxherit të grupit.

Fusha e mbikëqyrjes së SFAO

SFAO auditon:

- Administratën federale qendrore dhe lokale;
- Shërbimet parlamentare;
- Marrësit e subvencioneve (p.sh. ndërtimi rrugor, bujqësia) Organet që përmbushin detyra publike (p.sh. Fonda-

cioni Kombëtar Zviceran);

- Ndërmarrjet në të cilat konfederatë ka një shumicë aksionare Gjykatat Federale (vetëm në çështjet administrative);

Akti Federal i Auditimit, përjashton në mënyrë eksplicite dy organe publike nga auditimi i SFAO, të cilat janë Organizata Kombëtare e Siguracioneve (SUVA) dhe Banka Kombëtare e Zvicrës (SNB).

Nga ana tjetër, SFAO gjithashtu auditon edhe organizatat ndërkombëtare (p.sh. Organizata Botërore e Pronësisë Intelektuale në Gjenevë). Për sa i përket angazhimit të saj ndaj organizatave ndërkombëtare, SFAO është gjithashtu një anëtare aktive e Panelit të Audituesve të Jashtëm të OKB-së, si dhe e INTOSAI-t.

SFAO ka edhe disa zyra të tjera me funksione kontrolli. Akti Federal i auditimit parashikon se SFAO vendos mbi aktivitetet e saj mbikëqyrëse në bashkëpunim me Bordin e Mbikëqyrjes Ekzekutive të Kuvendit. Aktivitetet e SFAO janë të koordinuara me inspektoratet financiare të administratës federale dhe të kantoneve.

Bashkëpunim midis KLSH dhe Zyra Federale Zvicerane e Auditimit.

Bashkëpunimi midis dy SAI-eve ka konsistuar kryesisht në fushën e IT, pasi të dy institucionet supreme të auditimit janë pjesë e Grupit të punës së EUROSAI-t për Vetëvlerësimin e IT.

Në kuadrin e takimeve të grupit të punës të projektit të ITSA dhe ITASA audituesit e KLSH kanë marrë pjesë në takimin e grupit të punës mbi Vetëvlerësimin e Teknologjisë së Informacionit të zhvilluar në Bernë në dt. 29-30 mars 2014. Takimi i organizuar nga Zyra Zvicerane e Auditimit synonte shkëmbimin e ndërsjelltë të përvojave ndërmjet SAI-eve dhe inkurajimin organizimit të aktiviteteve të përbashkëta në fushën e IT.

Në dt. 24-25 mars 2015 në Zyrën Federale të Auditimit të Zvicrës u mbajt takimi i grupit të punës mbi Vetëvlerësimin e Teknologjisë së Informacionit projekt i kryesuar nga Zyra e Auditimit të Zvicrës.

Gjatë takimit dy ditor u trajtuan:

1. Zhvillimet e Metodologjisë së vetëvlerësimit dhe tendenca për ta kthyer atë në i-vetëvlerësim.
2. Shkëmbimin e eksperiencave nëpërmjet prezantimit të rezultateve të vetëvlerësimeve të zhvilluara në vitet 2014-2015 në Sllovaki, Belgjikë, Lituani, Estoni e Shqipëri.

Zyra Shtetërore e Auditimit të Letonisë

Puna e tyre është e bazuar në transparencën dhe parimin e të qenit transparent. Të jenë një institucion profesional dhe i organizuar, një shembull për të tjerët.

Zyra e Auditimit të Republikës së Letonisë është një institucion i pavarur, një element thelbësor i sistemit shtetëror financiar, që i nënshtrohet vetëm ligjit. Vendimet e tyre duhet të merren kolegjialisht për të siguruar një kontroll të suksesshme për shfrytëzimin e burimeve të qeverisë qendrore dhe lokale, për zbatimin e funksioneve të përcaktuara në aktet rregullatorë dhe dhënien e rekomandimeve për përmirësimin e punës së qeverisë qendrore dhe lokale.

Puna e tyre është e bazuar në transparencën dhe parimin e të qenit transparent. Të jenë një institucion profesional dhe i organizuar, një shembull për të tjerët. Roli i tyre është që të jenë konsulentë dhe jo inspektorë për qeveritë qendrore dhe lokale.

Ata i shërbejnë interesave të shoqërisë dhe janë të interesuar për përdorimin etik dhe ligjor të burimeve. Ata duan të jenë ndihmës të besueshëm për shoqërinë në përgjithësi dhe për çdo anëtar të shoqërisë.

Informacion i përgjithshëm rreth Zyrës Shtetërore të Auditimit

Zyra e Auditimit të Shtetit të Republikës së Letonisë është një institucion i pavarur, një element thelbësor i sistemit shtetëror financiar, që i nënshtrohet vetëm ligjit. Vendimet e tyre duhet të merren kolegjialisht për të siguruar një kontroll të suksesshme për shfrytëzimin e burimeve të qeverisë qendrore dhe lokale, për zbatimin e funksioneve të përcaktuara në akte rregullatore dhe dhënien e rekomandimeve për përmirësimin e punës së qeverisë qendrore dhe lokale.

Zyra e Auditimit të Shtetit është një nga gjashtë organet kushtetuese qeverisëse në Letoni.

Misioni

Të nxisë:

Përdorimin efektiv dhe të ligjshëm të fondeve publike (paratë e taksapagu-esve);

Zhvillimin e menaxhimit të financave dhe përgjegjësive për shfrytëzim të fondeve;

Vendimin e drejtë dhe transparent në procesin e vendimmarrjes në sektorin publik.

Vizioni

Të ndihmojë institucionet qeveritare për të menaxhuar dhe të shfrytëzojë fondet me mençuri.

Vlerat

Përgjegjësia - Transparenca - Zhvillimi

Objektivat

Në kryerjen e auditimeve të saj Zyra e Auditimit të Shtetit:

- Kontribuon në zhvillimin e sistemit financiar të kontrollit të shtetit;
- Promovon respektimin e ligjeve;
- Zvogëlon rrezikun e gabimeve dhe parregullsive;
- Nxit zhvillimin e aktiviteteve të audi-timit të brendshëm dhe rrit përgjegjësinë e auditorëve të brendshëm;
- Nëpërmjet konkluzioneve të auditimit nxit përmirësimin e legjislacionit kom-bëtar.

Zyra e Auditimit të Shtetit:

Çdo vit jep mendime për Saeima-n (Parlamenti i Letonisë) në lidhje me raportin financiar vjetor paraqitur nga Ministri i Financave. Këto mendime kanë të bëjnë me zbatimin e buxhetit të shtetit dhe për buxhetet e qeverive lokale (gjendja e tyre financiare).

Çdo vit jep mendime në lidhje me korrektësinë e përgatitjes së rapor-teve vjetore nga ministritë dhe insti-tucionet e tjera qendrore të shtetit;

Paraqet raportet para Saeima-s dhe Kabinetit të Ministrave:

- në lidhje me kontrollet financiare në subjektet e audituara, për të cilat Zyra e Auditimit të Shtetit ka dhënë një mendim mbi auditimin,qoftë ky i kualifikuar ose një mendim i kundërt, apo një mohim të opinionit të auditimit;
- në lidhje me të gjitha auditimet e performancës të kryera nga Zyra e Auditimit të Shtetit;
- në lidhje me gjetjet, veçanërisht ato të rëndësishme.

Të njoftojë institucionet shtetërore në lidhje me gjetjet që ndikojnë në vep-rimtarinë e këtyre institucioneve, si dhe institucionet e zbatimit të ligjit në lidhje me shkeljen e normave ligjore;

Të bashkëpunojë në kuadër të kom-petencave të saj me institucionet e Bashkimit Evropian dhe organizatat apo institucionet e tjera ndërkom-bëtare.

Bashkëpunimi me Saeima-n

Komisioni i Shpenzimeve Publike dhe i Auditimit të Saeima-s ka përgjegjësi të rishikojë raportet dhe opinionet e Zyrës së Auditimit të Shtetit, projektligjet, si dhe propozimet për mendimet e nevojshme të ligjeve. Informacioni i paraqitur nga Zyra e Auditimit të Shtetit për Komisionin e Shpenzimeve Publike dhe të Auditimit të Saeima-s, për veprimet e subjekteve të audituara gjatë zbatimit të rekoma-ndimeve të Zyrës së Auditimit të Shtetit, rikujtohet nga Komiteti në praninë e përfaqë-suesve të Zyrës së Auditimit të Shtetit, subjektit të audituar dhe sektorit

të ministrisë përkatëse. Zyra e Auditimit të Shtetit bashkëpunon edhe me Komisionin e Buxhetit dhe të Financave (tatimet), Komisionin e Çështjeve Juridike dhe me komisionet e tjera të Saeima-s.
Aktiviteti i Zyrës së Auditimit të Shtetit nuk varet nga Saeima e Republikës së Letonisë.

Auditimi i Zyrës së Auditimit të Shtetit

Auditimi i pasqyrave financiare vjetore të Zyrës së Auditimit të Shtetit kryhet nga një auditor i betuar (një kompani private me auditorë të certifikuar), i cili është emëruar nga Saeima për të përdorur procedurat e tenderit. Zyra e Auditimit të Shtetit duhet të dorëzojë llogaritë financiare vjetore, së bashku me mendimin e një auditori të betuar të Saeima-s dhe Thesarit të Shtetit merren me përgatitjen e raportit për vitin financiar.

Të drejtat e Zyrës së Auditimit të Shtetit
Zyra e Auditimit të Shtetit ka të drejtë të miratojë projektligj rregullatorë të shqyrtuara nga Saeima dhe kabineti. Ajo mund të japë mendime në lidhje me miratimin e projektligjeve të tilla, të cilat mund të ndikojnë në të ardhurat dhe shpenzimet e qeverive shtetërore dhe lokale, ose nëse ligje të tilla sigurojnë veprimet me pronat e shtetit, si dhe me burimet e caktuara nga Bashkimi Evropian dhe organizatat ose institucionet e tjera ndërkombëtare.
Personat e autorizuar të Zyrës së Auditimit të Shtetit kanë të drejtë të marrin pjesë si këshillues në takimet e institucioneve shtetërore, organizatave dhe institucioneve qeveritare lokale.
Audituesi i Përgjithshme, anëtar i Këshillit të Zyrës së Auditimit të Shtetit, kryetar i një sektori të njërit prej departamenteve të auditimit mund të vizitojë, nëse është e nevojshme, institucionet dhe ndërmarrjet (kompanitë) pavarësisht se nga varen dhe kush i ka në pronësi dhe mund të kërkojë të gjitha informatat e nevojshme në mënyrë që të kryejnë detyrën e Zyrës së Auditimit të Shtetit.
Me kërkesë të Zyrës së Auditimit të Shtetit, bankat dhe institucionet e tjera të kreditit kanë për detyrë t'i sigurojnë Zyrës së Auditimit të Shtetit shumën sipas procedurave të përcaktuara me ligj për institucionin kreditor dhe me informacionet e kërkuara prej tij në lidhje me llogaritë dhe transaksionet e kryera nga subjektet e audituara, nëse diçka e tillë është e nevojshme për të kryer auditimin.

Bashkëpunim midis KLSH dhe Zyrës së Auditimit të Shtetit të Letonisë
Në datat 18 – 19 qershor 2015 nga Zyra Shtetërore e Auditimit të Republikës së Letonisë u organizua në Riga të Letonisë takimi i Komitetit të Kontaktit të Institucioneve Supreme të Auditimit të vendeve të BE-së. Në takimin në të cilin morën pjesë dhe përfaqësues të KLSH, ishin të pranishëm edhe përfaqësues të Gjykatës Evropiane të Audituesve, përfaqësues të 28 SAI-ve të vendeve anëtare të

BE-së dhe të SAI-ve të vendeve kandidate dhe para kandidate, si edhe përfaqësues të SIGMA-s.

Temat kryesore që ishin në qendër të diskutimeve të Komitetit të Kontaktit ishin: Fondet Evropiane për investimet strategjike; parandalimi dhe lufta kundër shkeljeve dhe mashtrimit në bashkëpunim me organet e zbatimit të ligjit dhe kuadri financiar shumëvjeçar në kuadër të diskutimit paraprak lidhur me Unionin bankar në BE. Gjatë takimit pjesëmarrësit e Komitetit të Kontaktit diskutuan edhe për çështje më konkrete në lidhje me performancën e auditimit të jashtëm, duke marrë në konsideratë mjetet e mundshme për lehtësimin e bashkëpunimit të mëtejshëm dhe shkëmbimin e njohurive profesionale dhe përvojës, referuar specifikisht auditimit të fondeve të BE-së dhe çështjeve të tjera lidhur me BE.

Dhoma e Kontrollit të Gjeorgjisë

CCG i kryen aktivitetet e saj të auditimit bazuar në parimet e mëposhtme: pavarësia, paanshmëria, transparenca dhe profesionalizmi.

Zyra e Auditimit të Republikës së Letonisë Dhoma e Kontrollit e Gjeorgjisë (CCG) është Institucioni më i Lartë i Auditimit të Gjeorgjisë. Pavarësia institucionale, financiare dhe funksionale e saj, garantohet me ligj. Roli i CCG-së, është të promovojë ligjshmërinë, efikasitetin dhe efektivitetin e shpenzimeve publike, si dhe përmirësimin e menaxhimit të financave publike.

Parimet kryesore të aktivitetit të CCG-së janë:

- Paanshmëria;
- Pavarësia;
- Transparenca;
- Profesionalizmi

Dhoma e Kontrollit të Gjeorgjisë është institucioni kryesor, i cili siguron përgjegjshmëri dhe transparencë në institucionet publike. Në vitin 1991, Gjeorgjia fitoi statusin e Republikës së pavarur dhe Komiteti Kombëtar i Kontrollit të atëherëshëm pushoi së ekzistuari. Dhoma e sotme e Kontrollit është pasuesi ligjor i Institucionit të Kontrollit Shtetëror të Republikës Demokratike të Gjeorgjisë në vitet 1918-1921.

CCG është anëtare e INTOSAI-t që nga viti 1992, anëtare e EUROSAI-t që nga viti 1993 dhe anëtare e ASOSAI nga viti 2004. Në vitin 1993, Parlamenti i Gjeorgjisë miratoi Ligjin "Mbi Dhomën e Kontrollit të Gjeorgjisë".

Kushtetuta e vitit 1995, e përcaktoi Dhomën e Kontrollit si Institucionin më të Lartë të Auditimit. Në vitin 1997, Parlamenti miratoi një ligj të ri "mbi Dhomën e Kontrollit të Gjeorgjisë".

Dhoma e Kontrollit të Gjeorgjisë, është institucioni më i lartë i kontrollit shtetëror financiar dhe ekonomik. Ai mbikëqyr shpenzimet, përdorimin e fondeve publike dhe vlera të tjera materiale shtetërore, mbron pasuritë kombëtare dhe pronën shtetërore, si dhe kontrollon dhe analizon ligjshmërinë, vendosmërinë dhe efektivitetin e përdorimit të burimeve shte-tërore.

CCG-ja është e pavarur në aktivitetet e saj dhe i raporton vetëm Parlamentit. CCG i kryen aktivitetet e saj të auditimit bazuar në parimet e mëposhtme: pavarësia,

paanshmëria, transparenca dhe profesionalizmi. Ajo njeh standardet e pranuara ndërkombëtarisht të SAI-ve dhe bashkëpunon me organizatat ndërkombëtare të auditimit, për të promovuar marrëdhëniet e partneritetit dhe shkëmbimin e njohurive.

Në dhjetor të vitit 2008, Parlamenti i Gjeorgjisë, miratoi një tjetër ligj të ri "për Dhomën e Kontrollit të Gjeorgjisë"

Kuadri Ligjor

Kushtetuta e Gjeorgjisë

Dhoma e Kontrollit është Institucioni më i Lartë i Auditimit të Gjeorgjisë, themeluar në bazë të Kushtetutës së Gjeorgjisë. Kompetencat, statusi dhe pavarësia e saj, përcaktohen dhe garantohen me nenin 97 të Kushtetutës së Gjeorgjisë.

Kushtetuta e Gjeorgjisë është miratuar më 24 gusht 1995.

Neni 97

1. Dhoma e Kontrollit të Gjeorgjisë mbikëqyr përdorimin dhe shpenzimin e fondeve shtetërore dhe vlerave të tjera materiale. Gjithashtu, ajo është e autorizuar të shqyrtojë veprimtarinë e organeve të tjera shtetërore të kontrollit fiskal dhe ekonomik dhe të paraqesë propozime për përmirësimin e legjislacionit tatimor në Parlament.
2. Dhoma e Kontrollit është e pavarur në veprimtarinë e saj dhe i raporton vetëm Parlamentit. Kryetari i Dhomës së Kontrollit zgjidhet nga Parlamenti për një mandat prej pesë vjetësh. Ai duhet të zgjidhet me shumicën e votave të anëtarëve të Parlamentit, nga lista e miratuar nga Presidenti. Arsyet dhe procedurat e shkarkimit të tij përcaktohen nga Kushtetuta dhe ligji.
3. Dhoma e Kontrollit, paraqet një raport në Kuvend lidhur me shpenzimet e qeverisë, dy herë në vit, ndërsa për zbatimin e Buxhetit, raporti paraqitet një herë në vit.
4. Aktiviteti, kompetencat, organizimi dhe garantimi i pavarësisë së Dhomës së Kontrollit, përcaktohen me ligj.
5. Organet e tjera të kontrollit shtetëror do të ngrihen, vetëm nëse përcaktohet në ligj

Ligji mbi Dhomën e Kontrollit të Gjeorgjisë

Më 26 dhjetor 2008, Parlamenti i Gjeorgjisë miratoi Ligjin "Për Dhomën e Kontrollit të Gjeorgjisë", i cili në përputhje me Kushtetutën e Gjeorgjisë, përcakton statusin, kompetencat, aktivitetin, marrëveshjet dhe garanton pavarësinë e institucionit. Ky ligj u miratua më 28 janar 2009 dhe ndryshoi rrënjësisht rolin e Dhomës së Kontrollit të Gjeorgjisë.

Kryetari i KLSH-së , z. Bujar Leskaj 17-18 Shtator 2012, Tbilisi,Gjeorgji

Në datat 17-18 Shtator 2012 në Tbilisi, Gjeorgji u zhvillua Konferenca e VII-të e organizatave EUROSAI dhe OLACEFS, me temë "Roli i institucioneve supreme të auditimit në mirëqeverisjen e sektorit bashku me auditueset znj. Luljeta Nano dhe znj. Keida Muça. Pjesëmarrës të kësaj konference ishin përfaqësues të 38 vendeve (delegacione të kryesuara nga Presidentët e institucioneve supreme të auditimit) anëtarë të EUROSAI (organizata e Institucioneve Supreme të Auditimit të Evropës) dhe OLACEFS (Organizata e Institucioneve Supreme të Auditimit të Amerikës Latine dhe Karaibeve)". publik". Në këtë konferencë mori pjesë një delegacion i Kontrollit te Lartë të Shtetit, i kryesuar nga Kryetari z. Bujar Leskaj.

CONTENT

Title	AUTHOR	Page
The ALSAI's Annual Analysis for the year 2014 in the spirit of Into-SAINT	Dr. Bujar Leskaj Chairman, ALSAI	195
ISSAI implementation in SAIs: Turkish Court of Accounts experience	Assoc. Prof. Dr. Recai Akyel President , SAI of Turkey	205
Decision making and intelligent technology	Prof. Dr. Skënder Osmani Dr. Bujar Leskaj	217
Value for Money in the Mirror of Ethics	Nediljka Rogošić SAI of Croatia	229
Risk Analysis and Risk Management in the Public Sector and in Public Auditing	László Domokos, President, SAI of Hungary Melinda Nyéki, Katalin Jakovác, Erzsébet Németh, Csaba Hatvani	243
Accrual accounting – essential for government's transparency and accountability!	Aulona Jonuzi ALSAI	267
Strategic marketing as factor influencing the growth of labor productivity; Tetovo enterprises case	PhdC Teuta Veseli – Kurtishu South East European University Prof. Dr. Ilia Kristo Faculty of Economy,	279

	University of Tirana	
Shadow banks, not so much in the "shadow"	Teuta Baleta Rinald Guri Albanian Financial Supervisory Authority	285
Risk appetite	Edina Berlinger SAI of Hungary	305
Good Practice Guides. An innovative advisory tool for public managers	Birgit Meichsner &Markus Bangert German State Courts of Audit INTOSAI Journal (April 2014)	319
Events and activities of ALSAI during January-April 2015	INFO	325
Swiss Federal Audit Office	Profile	357
State Audit Office of Latvia	Profile	361
Chamber of Control of Georgia	Profile	365

In place of the Editorial

THE ALSAI'S ANNUAL ANALYSIS FOR THE YEAR 2014 IN THE SPIRIT OF INTOSAINT

We, as public supreme auditors, have a great responsibility towards citizens, Parliament and the Constitution. We do not just declare achievements, but must look deep within ourselves, to discover gaps and weaknesses, to avoid them in the future and continuously improve our performance. While improving our work, we are aware about the enhancement of contribution to a fundamental issue for the future of democracy in our country: GOOD GOVERNANCE.

By: Dr.Bujar LESKAJ, Chairman of ALSAI

The annual analysis of the State Supreme Audit institution was held not without purpose in the premises of the University of Vlora, "Ismail Qemali", one of the country's public universities with tradition and teaching quality. Academic environment generates ideas, approaches and methods of a great value for the national supreme audit.

This constituted the first innovation of our approach to better recognize the work we have done in 2014, as well as an integral part of INTOSAI standards (ISSAI 1, Declaration of Lima-Article 12, Expert Opinion and the Right of consultation, cooperation with academic environments).

The second innovation was the fact that the analysis was conducted in the spirit of the requirements of integrity and self-assessment program "IntoSAINT" of the Netherlands Court of Audit, a program which is widely applied these last two years by tens of Supreme Audit Institutions (SAIs) in Europe and worldwide, to measure the results of their work with integrity grating, determined by the Netherlands Court of Audit, aiming to increase the accountability and transparency of the institution. We, as public supreme auditors, have a great responsibility towards citizens, Par-liament and the Constitution. We do not just declare achievements, but must look deep within ourselves, to discover gaps and weaknesses, to avoid them in the future and continuously improve our performance. While improving our work, we are aware about the enhancement of contribution to a fundamental issue for the future of democracy in our country: GOOD GOVERNANCE. Governance is improved when the fight against corruption is effective. The citizens' perceptions and conclusions of polls, surveys and studies

of our international partners, show that corruption is still widespread and rampant in Albania. Under these conditions, any public institution should not boast, but feel responsible for this situation. Corruption is an illegal construction, which is legalized when, as government institutions, as well as the independent ones, show indifference and do not work in the system, with their natural partners, to fight it. The annual analysis of ALSAI for 2014 helped us to draw our responsibilities, helped us a lot and here it stands the third innovation of this analysis, perception, judgment and advice of our civil society partners. Experience, knowledge, sincerity and full independence of the opinion of many civil society personalities, some of whom were present, are the most professional mirror where to look at, for what we have achieved, our weaknesses and what we can improve in the future. This was the reason why we developed this annual analysis without politicians and their messages. As Prof. Dr. Omer Stringa emphasized: "*Good governance of public institutions requires constant engagement and strategic cooperation of major stakeholders. Implementation of performance appraisal systems of each actor in public governance, and consent for preliminary identification based on indicators that measure the performance of institutions, is of primary importance in encouraging institutions to focus their energies and resources on meeting with efficiency long-term objectives".*

"IntoSAINT" approach

ALSAI cannot realize the contribution of strengthening management accountability and responsibility for public funds, without being a demanding model institution itself for its staff. On the other hand, for public institutions in the democratic world, accountability and transparency cannot and should not be just demagogy and propaganda.

That's why this analysis was conducted in the spirit of the requirements of integrity and self-assessment program "Into-SAINT" of the Netherlands Court of Audit, known and accepted since 2011 by our organization INTOSAI. Integrity Audit, as for the SAI, as well as for the audited institutions, it is an important and fundamental challenge of all SAIs in the world today. Integrity is not a simple concept to define. Many definitions are overlapping and distinct definitions are used. Integrity refers to virtue, not corruption and the state of being imamculate.

From 2012, when ALSAI was informed on Into-SAINT program, its implementation was put in the center of our attention. The period until the end of 2013 was for us the period of more in-depth knowledge of the program and its values.

As a SAI, we fully share the opinion of the Initiative for the Development of INTOSAI (IDI) that "*ethical behavior of SAI and its employees constitutes the foundation stone for a better functioning of the SAI. For a SAI to lead by example and bring value and benefit to the citizens, it is not enough just to adopt a proper code of ethics, but also to establish its strict implementation and have a regulatory framework, which force employees to apply ethics in practice* ".

Based on these requirements and preliminary work of the INTOSAI community, during 2013, ALSAI was accepted member of the Task Force of the European Organization of Supreme Audit Institutions (EUROSAI) "Audit and Ethics". ALSAI, through membership and active participation in this structure, aims installation and operation of effective ethical infrastructure in the institution, but on the other hand, as a SAI we will take on regularity and efficiency auditing missions on Ethics and Integrity in public institutions, working that the fight against corruption and policies for the installation of an effective system of integrity, be part of the management of public institutions.

In June 2013, ALSAI joined the Group for the Review of ISSAI 30, Code of Ethics, an initiative of the Supervisory Council of the Professional Standards Committee of INTOSAI. At the XXI INCOSAI Congress, held in Beiji-ng on 21-26 October 2013, the Nether-lands Court of Audit reported on Into-SAINT method expand in many SAI's in the world. The Congress concluded that a strong solid base is created, on which INTOSAI can build proper mechanism to enable SAI's to lead by example, to realize the full integrity. In line with the recommendations of the Congress, in 2015, ALSAI will undertake a self-assessment integrity audit, using IntoSAINT program.

We are aware of integrity issues at ALSAI and that much work remains to realize the full integrity of the institution. During the three years 2012-2014, we have been trying by scrutinizing and monitoring, so for the institution not to result corruptive incidents or violations to integrity. Promoting integrity was the focus of management activity. According to the advice and guidance of the European supreme audit personality, Prof. Dr. Recai Akyel, President of the Turkish Court of Accounts, has been implemented in practice the management philosophy "*Tone at the top*", promoting integrity under the principle of "*leading by example*".

During 2014, it was intended to achieve a balance between the prevention of violations and taking punitive measures on the one hand and encouraging the values of integrity, on the other. About punitive measures, the institutional activity was focused towards the discovery, investigation and punishment of violations. I want to stress that during the last three years, at ALSAI **is eradicated the practice of impunity** and for any violation of integrity, detected and investigated, have been undertaken from punitive measures to prosecutions for former auditors. This practice is followed strictly, as impunity causes irreversible damage to the institution of ALSAI and loss of institutional credibility in general, and public confidence in particular. If an integrity violation goes unpunished, it automatically brings de-motivation to other members of ALSAI staff with integrity.

In 2012, by the complaints received from citizens, ALSAI prosecuted two of its employees. In 2013, ALSAI prosecuted 4 of its auditors, charged with the criminal offense of "abuse of power" and "falsify-cation of documents" and dismissed from the institution a number of auditors found in violation of integrity. In 2014, ALSAI dismissed 4 auditors for integrity issues.

With a view to install and further develop **a new organizational culture**, during the two years 2013 and 2014, were issued guidelines on direct communication of audit work to improve and enhance the implementation of INTOSAI standards. I asked, periodically, direct meeting with the auditors, to encourage them to play the role of "whistle-blowers (whistle-blower)" to provide feedback on improving structures and mutual vertical communication of management with auditors.

In November of 2014, it was established a separate structure, the Division of Ethics and Integrity, part of the Department of Human Resources Management and Ethics. Within this sector, was established **the Integrity Commission**, which has strategic and managerial responsibilities, as being responsible for monitoring the implementation of the requirements of the code of ethics, communication on ethics issues, ethics and integrity training, conducting consultations and resolving dilemmas of ethics and integrity, as well as investigation and audit powers in cases of alerts on violations of integrity rules, ethics and standards.

Based on the requirements of ISSAI 30, as well as the findings of the Working Group for the Review of ISSAI 30, led by the Polish NIK, as well as in the experience with GAO's Code of Ethics, we have developed and adopted a new document, ALSAI's *Code of Ethics,* which reflects the best practices in the field.

We are mindful of the long and difficult path that lies ahead, when it comes to the challenge of ensuring the full integrity of the institution.

Results of work

For 2014, ALSAI carried out 160 audits, from 153 audits in 2013, or **4.8 per cent** more. For 2014, the ALSAI found out economic damage to the state budget at the level of 11.2 billion (or around 80 million Euros), **seeking compensation for damage, thus, cashing in the Budget 98.9 per cent**. Economic damage discovered in the three years 2012, 2013 and 2014 is about 3.8 times greater than the value of the damage detected in the three years 2009, 2010 and 2011 altogether.

The efficiency indicator of the institution is 38 Lek ascertained as Economic Damage to the State Budget and requested for cashing, for each Lek spent by ALSAI during 2014, which claims on the high utility of the auditing activity. Compared in years, the average of efficiency indicator of the institution for the three years 2012-2014 is 2.6 times higher than the average of three years, 2009-2011.

ALSAI during 2014 proposed several important constitutional and legal amendments.

Firstly: With the aim of promoting stability and credibility of public finances, as well as planning and evaluation of fiscal performance, macroeconomic projections and budget forecasts, we recommended **the establishment of a Fiscal Council with the status of an independent authority** to the Government, which must report to the Assembly, conduct oppositions to fiscal policy, with no influence from politics and to be deeply technical and independent.

Secondly: Given the fragile macroeconomic situation of the country, in the view of reducing the public debt level and

trajectory of public debt to GDP in recent years, we recommended for the ***Ministry of Finance to develop a fiscal regulatory framework, which should aim reducing public debt levels in a defined period of time and ensuring long-term sustainability of public debt.***

For the second consecutive year, we recommended ***to the Ministry of Finance to submit to Parliament a legislative initiative to establish in the Constitution and the Law "On budgetary system management in the Republic of Albania" indicators of public debt to GDP, the ceiling level 60%, and achieving this level in the long term.***

Thirdly: In order to achieve budgetary expectations in integrated planning and efficient public expenditure, increasing accountability in the management level, improve and increase the transparency of government in financial reporting, strengthening internal control in the public sector and effective parliamentary oversight, ***the institution recommended for ALSAI findings, conclusions and recommendations, to be part and scheduled in the Action Plan*** and the main activity, in the framework of implementing the strategy of the Public Finance Management 2014-2020.

Fourthly: It was requested the designnation in the Basic Budget Law of the use of proceeds from privatization, 50 percent to reduce the public debt and 20 percent for the compensation of the former political prisoners.

Also, we recommended the drafting of a law to address in full cases material responsibilities of employees in the public sector, in order to prevent phenomena that promote damage in the public funds and assets, it was asked about the accuracy of identification of financing foreign capital expenditure, we asked for the Parliament to determine the use of the Contingency Fund, and used whenever it is used the Reserve Fund of the Council of Ministers, this is done with the prior approval of the Minister of Finance, to avoid its inappropriate use, whenever this is required by specific units. Also, it was recommended the establishment of an Audit Committee, subject to double dependence from the Prime Minister and Minister of Finance, which will provide a level of indepe-ndence very important for the structure of internal audit, etc. By implementing our strategic objective of improving governance through enhancing the fight against corruption, for the violation of the legal provisions into force, resulting in the misappropriation of public funds and public property damage, ***ALSAI delivered 41 criminal charges against 149 employees, mostly senior and middle level officials in the administration.***

Our main challenges in meeting our constitutional mission are two:

- ***modernization of ALSAI***
- ***Increase the contribution to good governance, through deepening fight against corruption.***

The modernization of the institution can be realized fully only by strictly respecting, in our work, relevant international standards, INTOSAI standards. For this we needed a new basic law, which has been recommended to us strongly and continuously by the Progress Report of the European Union from 2008 to 2013. In cooperation with DG Budget and SIGMA,

was introduced in November 2012 a new draft law. In 2014, it is worthy mention the dialogue and marathon sessions in Parliament and Parliamentary Committees, where I would like to emphasize the collaboration with the Eco-nomic Commission MP's. The Parliament approved the law in November 2014, which was sent back to us by the President of the Republic for the correction to Article 23. The New Law finally came into force on February 6, 2015.

This law marks the final separation of ALSAI from the financial inspection type controls, to enable the institution issuing the opinion on the financial statements of the audited entities and realizes its profiling as a modern European institution of supreme public audit, which relies entirely its activity to the INTOSAI standards and this organization's motto *"Experentia Mutua Omnibus Prodest" (Mutual experience benefits all).*The 2014 was the year of completion for the selection procedure of ALSAI partners to the Twinning Project ***"Strengthening External Audit capacities***" in the framework of EU assistance for Albania, through the Instrument for PreAccession, IPA 2013, worth 11.2 million euro, after a two-year application of our institution.

ALSAI's partners in this project are the National Audit Office (NIK) of Poland and Croatian SAI, both highly developed supreme audit institutions and with great working and cooperation experience.

ALSAI's Project is among seven projects selected by the EU in 2013 and 2014, to be implemented in a decentralized manner by the Albanian state institutions. Its implementation will start in October of 2015, for a period of two years until October 2017. The Twinning will not only help ALSAI increase its audit capacities, but will also serve as a powerful tool to achieve the basic objectives of the Development Strategy 2013-2017 of the institution, already revised for the period 2015-2017.

Strategic Directions realized

During 2014, our work was oriented to fulfilling the ***second strategic direction of INTOSAI and EUROSAI, implementation of professional standards ISSAI***, which is included in the ALSAI Strategy 2013-2017.

The Institution strengthened audit capacities through a continuous process of qualification, performing indepth training and merging educational with practical audit activity. The structure of employees has continued to change, not just in favor of audit staff with higher education, but also the staff with professional qualifycations, academic and scientific degrees, and the second qualification in fields of expertise. Any auditor at ALSAI was trained an average of **26 days** in 2014, or about three times more the three years 2009, 2010 and 2011 altogether. Thus, now we have a stable indicator in training.

In the last three years 2012-2014, the institution changed deeply concept and policy towards the development of its human resources. ALSAI has fully invested and with no turning back, towards the expansion and qualitative growth of its audit capacity, drawing on its staff personalities from economics and jurisprudence professors, promoting new auditors to increase scientific knowledge and by coordinating with more expe-

rienced auditors, who are also tested on their part and motivated for career advancement. From an institution with no training to its auditors several years ago, ALSAI was transformed into an SAI with occidental indicators on staff training.

Over the past year, ALSAI materialized more its contribution in the "3i" Programme, ISSAIs Implementation Initiative. The working group of the institution, with the support of SIGMA, met all obligations arising from the agreement with the IntoSAI Development Initiative (IDI) and EUROSAI. In pursuance of its ***strategic direction and the third strategic direction of INTOSAI and EUROSAI for sharing knowledge and experience with partners (including partner SAI, civil society and the public),*** ALSAI consolidated the existing cooperation with local and foreign partners as SAI's, professional associations at home and abroad, civil society organizations and the media, but also the cooperation extended by endorsing new agreements. As ALSAI, we brought the cooperation with professional associations and civil society to a new level, of common products and full partnership. While in the first two years of contractual relations with them, 2012-2013, we exchanged information, deepening mutual recognition, during 2014, we realized projects of cooperation with some NGOs and professional organizations of the field in these directions:

- "Quality control in cold" by the National Accounting Council;
- "Realization of transparency and communication of ALSAI with public and citizens" by the European Movement, Albania;
- "Control of Recruitment process for ALSAI's staff", by the "G&G Group" Institute;
- "The analysis on ALSAI's auditors articles impact in the written media", by the editor of "Ekonomia" journal.

All this projects were considered as *Mini Peer Review's,* thus reviews among pairs, in preparation to a "Peer Review" with a partner European SAI, that we have asked for during 2014 and we are going to develop during this year. These projects highlighted concrete outputs, and evidenced despite achievements even weaknesses and shortcoming of our institution. All of the recommendations given by these organizations we are going to consider carefully during this year, with priority, aiming the improvement of work in the future. Last year, a milestone in the relations of the institution with the academic world, Albanian professionals and foreign partners marked ***the Third Scientific Conference of ALSAI, with the theme "National audit serving national Governance", held in Tirana on 29-30 October 2014. It fully played the role of the advocate for public financier profession, accountants and supreme public auditors, conveying the message that without financiers, accountants and auditors prepared and with high integrity, the country governance loses more accountttability, transparency, effectiveness and efficiency. For the first time in Albania, the conference opened an important debate, that of risk analysis for public audit.*** As stated by Prof. Dr. Skënder Osmani, "*Database is essential for estimating the risk. We should focus on risk analysis in the different economic -*

social sectors, as enery resources, legal, finance, education, minerals, health, order, environment, etc. We need to see the possibility for setting up a body to deal with standards of human, natural, energy, minerals resources, etc, including stocks, their classification to the risk analysis, the use of reserves, contracts, etc. In the operation of this institution should be considered the experience of other countries as well". Prof. Dr. Jorgji Bollano during the conference made an interesting proposal. He asked "*To be done a growing reclassification of economic units' borders that legally are subject to audit obligation."* By implementing the principles and guidelines of INTOSAI standards to achieve ***full transparency with the public and media,*** as well as its strategic objecttive for communication, ALSAI reached gradually in 2014, to six fold its presence with information and messages in the print media and to quadruple its presence in the audiovisual media, compared with 2010. In 2014, the press reflected the ALSAI reports and press announcements with 867 articles, reports, editorials and analytical comments, in opposition to 690 in total during the year 2013, or 26% more. 14 new publications of ALSAI for 2014, which range from informative publications on annual reports of the institution and relations with Parliament, to scientific publications for INTOSAI standards, to various guidelines, etc were added to the 21 publications of 2012-2013. Over the past year, the institution increased its presence in the press of the country, working with 134 newspapers with articles written by 51 ALSAI auditors, in opposition to 124 articles of 42 auditors in 2013. The ALSAI's Website, contains updated information on the plans and reports of audits, ALSAI activity report, the audit standards, legal basis, ALSAI reports on the implementation of the state budget, structure, publications, activities within and abroad, etc. ALSAI is also open to citizen complaints, which are addressed to us by regular mail or electronically.

These lettercomplaints from citi-zens, expertly administered by ALSAI employyees on specific topics and citizens received in every case the answer to the concern raised, except when the issues raised were not ALSAI's competence. ALSAI handled in 2014, ***394 letters and complaints*** to various problems, ***of which 170 resulted to be not within the competence and jurisdiction of the institution.*** Of 224 requests and complaints within the competence of ALSAI, 121 of them were verified and given appropriate response.

Conclusion

In a general overview, the 2014 for the institution represent a year of consolidation and stability in the reforms undertaken since 2012. The increase of audits quality and our recommendations, the significant increase of performance audits number, the contribution in the improvement of governance through the increase of criminal charges, the investment in the new modern law and in the ambitious twinning project, financed by EU, were the right directions to complete the fulfillment of our constitutional mission and in compliance with INTOSAI standards, to enhance accountability of audited entities.

Translated by: Dëshira Huqi
The Directory of Communication, Publication and Foreign Relations

By: Dr.Bujar LESKAJ,
Chairman of ALSAI

ISSAI IMPLEMENTATION IN SAIs: TURKISH COURT OF ACCOUNTS EXPERIENCE

The member Supreme Audit Institutions (SAIs) to use the ISSAI framework as a common frame of reference for public sector auditing, measure their own performance against the ISSAIs and implement the ISSAIs in accordance with their mandate and national legislations and regulations.

By: Assoc. Prof. Dr. Recai AKYEL
President , SAI of Turkey

Abstract

In 2010, the South Africa Declaration on International Standards for Supreme Audit Institutions (ISSAIs), called upon the member Supreme Audit Institutions (SAIs) to use the ISSAI framework as a common frame of reference for public sector auditing, measure their own performance against the ISSAIs and implement the ISSAIs in accordance with their mandate and national legislations and regulations. For the implementation of these objectives, the INTOSAI Development Initiative deve-loped the 3i Program, which aims at assessing the needs of SAIs and creating capacity for implementation of ISSAIs. As a participant of this program, the Turkish Court of Accounts (TCA) has assessed its performance against ISSAIs and is working on improving its level of compliance with them. This paper studies the experience of the TCA on working with ISSAIs. The highlights of the paper con-sist of; the activities conducted by the
TCA until now, the challenges faced in the assessment and implementation of ISSAIs, and future expectations from the ISSAIs.

Keywords; SAI, ISSAI, ISA, Financial Audit, Compliance Audit, TCA, 3i Program

Introduction

In recent years, the role of SAIs as safeguards of transparency and accountability has gained more importance. As one of the main elements of the public financial management systems, SAIs are the leading actors for ensuring the effective functioning of the system. For SAIs to perform their functions successfully, they need to follow some principles and procedures. Within the International Organisation of SAIs, these principles and procedures are called ISSAIs.

ISSAI framework provides SAIs with a set of “best practices”, and with the

help of this framework SAIs have the chance to align their own practices and methodologies with generally accepted standards that are developed for SAIs all over the world. These standards aim to help SAIs improve their methods and increase their capacity as to fulfil the objective of ensuring transparency and accountability in the public sector.

This paper aims to provide information about the experience of the TCA in implementing ISSAIs and assessing compliance with them. Within this context, first the background information on the international events and programmes on ISSAI implementation will be provided. Secondly, the TCA experience in implementation of ISSAIs both in international era and within the organisation will be mentioned. Within this part, information on the management and conduct of the ISSAI research project for assessing the level of compliance in the TCA will be provided.

1. ISSAI implementation and relevant international events

1.1 XX INCOSAI

In 2010, the 20th INCOSAI Congress convened in Johannesburg, South Africa with over 500 delegates representing 152 SAIs. The 20th INCOSAI approved the Stra-tegic Plan of INTOSAI for 2011-2016 and identified some strategic priorities for the coming years22. One of these priorities was to implement the ISSAIs. Thus, with the 20th INCOSAI, ISSAIs became one of the priorities of SAIs all over the world.

The South Africa Declaration on the International Standards for Supreme Audit Institutions, which was adopted by the 20th, INCOSAI, called upon INTOSAI members to; use the ISSAI framework as a common frame of reference; measure their own performance and auditing guidance against the ISSAIs; implement the ISSAIs in accordance with their mandate and national legislation and regulations; raise the awareness of the ISSAIs and INTOSAI GOVs globally, regionally and atthe national level; and share experience, good practice and challenges in implementing the ISSAIs and INTOSAI GOVs with those responsible for developing and revising the ISSAIs and INTOSAI GOVs23.

The adoption of a comprehensive set of standards gave member SAIs an updated framework of international standards, guidelines and best practices for public sector auditing24. From 2010 onwards, INTOSAI set a new target for itself: to create capacity for implementation of ISSAIs among member SAIs.

1.2 INTOSAI development initiative and the 3i programme

INTOSAI Development Initiative (IDI) is a non-profit organisation that acts as the capacity- building secretariat of the INTOSAI, which comprises 189 SAIs25. The IDI works to enhance the institutional capacity of SAIs in developing countries through needs-based, collaborative and sustainable development programmes in INTOSAI regions and groups of SAIs.

As for achievement of INTOSAI's target of implementing ISSAIs, INTOSAI assigned IDI the task of supporting the ISSAI implementation. To accomplish this

task, IDI launched the 'ISSAI Implementation Initiative', which is referred to as '3i programme'.

1.3 Second ASOSAI-EUROSAI joint Conference

In September 2014, the 2nd ASOSAI-EUROSAI Joint Conference met in Moscow, Russian Federation to discuss the "Lessons learned from the past experiences of adopting the ISSAIs and their future implications". This conference worked as a platform to share the latest information and experiences amongst the top management of several SAIs. In the conclusion of the Joint Conference, "Moscow State-ment"27 was adopted, which acknow-ledged that:

International standards encourage professional growth of auditors from SAIs and enable them to apply global experience in cases when an appropriate national standard is absent;

In accordance with the UN Resolution A/66/209 of 22 December 2011, it is essential to ensure a high quality of work by the SAIs;

To raise awareness of all ASOSAI and EUROSAI members to support INTOSAI's aim to include the independence and capacity building of SAIs as well as the improvement of public acco-unting systems in the Post-2015 Development Agenda is essential;

The application of the INTOSAI standards for the improvement of the methodological systems of SAIs is possible only when issues involving national legal frameworks are taken into account; Work on the INTOSAI standards must be continued; Cooperation between SAIs on issues of sharing experiences in the field of INTOSAI standards adaptation should receive additional impetus.

2. TCA experience in implementation of ISSAIS

The TCA, as one of the leading actors of public financial management system in Turkey, is strongly committed to continuous improveement and capacity building. After the 20th INCOSAI, the capacity building efforts in the TCA focused on implementation of ISSAIs as this became one of the priorities of INTOSAI and its members.

The TCA experience in the implementation of ISSAIs will be analysed in two parts. First, the TCA's participation in international efforts for successful implementation of ISSAIs will be mentioned. Secondly, the efforts within the TCA for implementation of ISSAIs will be dealt with.

Since 2010, the TCA has been actively involved in international programmes, projects, and conferences that are related with ISSAI implementation.

In March 2013, IDI organised a 3i Management Workshop for EUROSAI in Bosnia and Herzegovina. 21 top and senior management members from 9 SAIs attended the workshop. Along with 7 other SAIs, the TCA signed a 'Statement of Commitment' as an indicator of its willingness and determination for successful implementation of ISSAIs. With this commitment, the TCA agreed to "fulfil its commitments to the best of its ability to ensure that all programme activities are carried out successfully and the pro-

gramme outputs and outcomes are achieved"28.

The TCA has been actively involved in the activeities of the 3i programme. Actually, the TCA is one of the 9 European SAIs29 amongst the 50 members of EUROSAI that participated in the 3i management workshops. The TCA assigned 6 auditors to the ISSAI Certification Programme, who will all be certified as ISSAI Facilitators30 by the end of 2014. As a part of the programme, the TCA has also implemented ISSAI Compliance Asse-ssment Tools (iCATs) to assess its level of compliance with ISSAIs. Considerable resources have been allocated for this objective, and

In addition, the TCA also actively participated in 2nd ASOSAI-EUROSAI Joint Conference by delivering a speech on the 'TCA's Experience in Applying International Audit Standards'31. With this speech, the TCA experience in the implementation of ISSAIs and the challenges met during this process were shared by colleagues.

2.1 TCA'S participation in international efforts

Since 2010, the TCA has been actively involved in international programmes, projects, and conferences that are related with ISSAI implementation. In March 2013, IDI organised a 3i Management Workshop for EUROSAI in Bosnia and Herzegovina. 21 top and senior management members from 9 SAIs attended the workshop. Along with 7 other SAIs, the TCA signed a 'State-ment of Commitment' as an indicator of its willingness and determination for successful implementation of ISSAIs. With this commitment, the TCA agreed to "fulfil its commitments to the best of its ability to ensure that all programme activities are carried out successfully and the programme outputs and outcomes are 28 achieved". The TCA has been actively involved in the activities of the 3i programme. Actually, the TCA is 29 one of the 9 European SAIs amongst the 50 members of EUROSAI that participated in the 3i management workshops. The TCA assigned 6 auditors to the ISSAI Certification Programme, 30 who will all be certified as ISSAI Facilitators by the end of 2014. As a part of the programme, the TCA has also implemented ISSAI Compliance Assessment Tools (iCATs) to assess its level of compliance with ISSAIs. Considerable resources have been allocated for this objective, and the results will be reported by the end of 2014. In addition, the TCA also actively participated in 2 ASOSAI-EUROSAI Joint Conference by 31 delivering a speech on the 'TCA's Experience in Applying International Audit Standards'. With this speech, the TCA experience in the implementation of ISSAIs and the challenges met during this process were shared by colleagues.

2.2 The ISSAI research project

According to the Law on Turkish Court of Accounts, the TCA is obliged to adopt and implement the ISSAIs. The Law on Turkish Court of Accounts Article 35 describes the general principles of auditing and reads that; "Audit shall be carried out in accordance with the gene-

rally accepted 32 international auditing standards". Thus, in accordance with this mandate, the TCA endeavours for successful implementation of ISSAIs since the adoption of the Law in 2010. One of the most important products of these endeavours became the involvement in the 3i programme and the ISSAI Research Project. After signing the Statement of Commitment, the TCA launched the 'ISSAI Research Project'. This is a comprehensive project, which aims at improving the TCA's capacity for the successful implementation of ISSAIs. The project, which was launched in 2013, is planned to last for 2 years. During this time, several objectives will be met. These are:

- To determine the level of compliance of the TCA with ISSAIs,
- To question the applicability of ISSAIs in the public sector
- To determine the steps to be taken by the TCA to comply with ISSAIs
- To develop suggestions for the improvement of ISSAIs.

At the first phase of the project, the project team worked on determining the level of compliance of the TCA with ISSAIs in financial and compliance audit. This was conducted by using the iCATs , which are the tools designed by ISSAI Mentors to determine to what extent a SAI complies with the requirements of Level 2 and Level 4 ISSAIs.

During the project, a detailed procedure was developed to implement the iCATs and to process the information obtained in the process. Three sample audit files were chosen, and audit teams and ISSAI Research Project teams worked together to answer the requirements of iCATs. After discussing each requirement and deciding whether it was met, partially met or not met; each team wrote a detailed report on that specific audit file. Then these reports were analysed together, and a comprehensive report was written, which examined the current situation of the TCA practice against the ISSAIs. Following this, a working group consisting of subject matter experts and ISSAI Facilitators was established to work on the findings of the study in detail.

Experts in this working group discussed the findings, the current TCA practice and the At the second phase of the project, applicability of ISSAIs in the public sector was questioned. Each requirement has been studied in detail to determine their contribution to the audit and to make the best use of them during implementation. Out of these discussions, many findings were obtained which will be used as a road map for improving the TCA's audit methodologies. The process of implementing the iCATs and questioning the applicability of ISSAIs in the public sector audit were the first two phases of the ISSAI Research Project. There are other objectives and activities of this project, which are yet to be completed. However, while completing the first phase, it has become clear that this is not an easy task and it requires a considerable amount of effort, human resources and financial resources. This project proved that, ISSAI implementation is not a sprint, but rather a

marathon. Compliance with ISSAIs requires an effort which will span many years. As the next phase of the project, the TCA is now working on determining the steps to be taken to comply with ISSAIs.

3. Possible challenges of the implementation process

As noted by IDI, most SAIs are expected to face challenges in implementing the voluminous ISSAI framework . IDI shows the percentage of SAIs facing obstacles in implementing ISSAIs in the coming years. According to IDI, the most common obstacles are as follows: mandate of the SAI, capacity of the SAI, working processes and methods of the SAI, competencies of the auditors, relevance of the ISSAI and time and resources required. In this chapter, some of the challenges that the TCA has faced during implementation of ISSAIs, and its experience at overcoming them will be described. While assessing the level of compliance with ISSAIs and questioning the applicability of ISSAIs in the public sector audit, the project team realized that there are some challenges, which arise either from the assessment process itself or from the content of the requirements. These challenges can be categorized into two: challenges in assessment process and challenges in implementation process.

3.1. Challenges in assessment process

3.1.1 The resource intensive nature of the assessment process

The TCA has implemented the iCATs for three audit files. The implementation of the iCATs and reporting of the findings took more than 3 months with almost 10 auditors working full time. In addition, audit teams allocated half of their time for almost 6 weeks. As clearly seen, this is a considerable amount of human resources even for large scale SAIs. Meeting the demands of the assessment process requires the commitment of the SAI Management, which will demonstrate itself in providing the necessary resources and time. This will also require an adjustment in the overall audit plan and audit programmes. To overcome the challenge of resource-intensive nature, SAIs need to prepare a detailed plan in accordance with their available resources.

3.1.2 Identifying representative audit files to be assessed

Another challenge for the TCA in implementing the iCATs was the issue of determining a sample of audits, which would be representative of the total. The TCA conducts more than 400 regularity audits (combined financial and compliance audits) per year. Taking into consideration the resources to be allocated for the project, the TCA management identified 3 audit files to be assessed. To ensure the findings would be representative of the overall audit field, three different auditees with different budget structures were chosen. Different level of skills and knowledge in an audit team regarding the audit methodology, which would likely lead to a better or poorer implementation, was another issue to consider. Finally, by considering the type of bud-

get and the skills and knowledge of the audit teams, three audit files were selected. The number of the audit files to be chosen for implementation of iCATs may differ according to the capacity of the SAIs and according to the judgment of the management. However, the crucial thing is to ensure the representativeness of the chosen audit files.

3.1.3 Limits of iCAT as an assessment tool

Another challenge in the assessment process was about the issues related to the iCAT itself. First of all, the persons who implement the iCATs need to have in-depth knowledge of the ISSAIs. The level of knowledge provided to the ISSAI Facilitators through e-learning was not sufficient for this. Solving this problem and re-training the ISSAI Facilitators on the standards took a considerable amount of time. The most important difficulty arising from using the iCATs is the inappropriate scale used for measurement. In the iCAT, each requirement is measured as met, partially met, or not met. Naturally, many cases were identified as partially met. But because of the ambiguous nature of this scale, it was very difficult to interpret the outputs of the mapping as a whole. Another weakness of the iCAT is that it neglects the maturity level of a SAI. The tool demands that a SAI either fully complies with the standards, or not, which is not realistic. To overcome these challenges which threaten the results of the assessment, iCATs need to be modified, and the team that will implement the iCATs and assess the results needs to be trained as to gain a thorough knowledge on ISSAIs.

3.2. Challenges in implementation process

3.2.1. Legal mandate

The Law on Turkish Court of Accounts gives the TCA a clear mandate by determining one of the principles of auditing as implementation of generally accepted international auditing standards. This description helped the TCA overcome a big challenge, which many SAIs do face: absence of legal mandate. With existence of a welldetermined legal mandate on adoption of international auditing standards, the TCA had the chance to start working on ISSAIs right after the adoption of the Law. To overcome the challenge of absence of legal mandate, the SAIs need to raise awareness on the need for such a mandate and on the importance of auditing standards. By this way, the parliament and public may have information and the parliament may have the opportunity to take the necessary actions.

3.2.2. Issues related to change management

The implementation of iCATs revealed many issues that relate to organisational culture of the TCA. Among these, the specific administrative culture which has evolved within the organisation and the working procedures implemented by management were the foremost issues. As an institution of more than 150 years, change management has been a challenge for the TCA. Since its

establishment in 1862, the TCA has conducted regularity audit. Performance audit was introduced in the 1990s, and since the beginning of 2000s, the TCA started its work on financial audit. Even before the adoption of ISSAIs by INTOSAI, the TCA had developed its own performance and financial audit manuals by taking ISAs and the local financial management framework into consideration. There-fore, the TCA was already familiar with the main audit methodologies, which it aimed to assess its compliance with. However, this familiarity did not change the fact that there was a need to manage the change. The change brought by ISSAIs is not solely in the audit procedures; implementing these procedures requires a change in the organisational culture. Even when there are no major changes and the current audit methodology is in line with the ISSAs to a large extent, managing change can still be an issue because of the resistance of staff. The low degree of motivation on behalf of the auditors in adopting the new requirements and procedures was an important risk for the TCA for the success of the implementation of ISSAIs. The TCA management foresaw this problem before 2010, due to its previous experience in the financial audit methodology. The TCA management managed the risk of change brought by introducing ISSAIs, by taking several actions.

First of all, within the change process, many training programmes with short durations were held to ensure that all auditors became familiar with the new methodology before they started implementation. In addition, conferences and seminars were organized so that auditors could have the chance to discuss the new methods and learn more about the advantages of ISSAIs. All these programmes aimed at communicating the change and its benefits and convincing our colleagues.

Secondly, the top management got intensively involved in the audit process. This helped managing the process successfully because the auditors knew that the management was committed to the new methods and followed closely every procedure to ensure the quality.

The third factor that contributed to the success of the change process was the introduction of an audit management software developed within TCA. With the help of this programme, all audit teams were encouraged to document all audit procedures and to conduct their work systematically. Moreover, with this programme quality control was strengthened and standardised.

At the end, the TCA used several mechanisms to ensure an effective change management, which proved to be useful. However, change management is a continuous process and there are still things to be done by auditors to become ISSAI compliant. In the light of our experience, it is important to emphasize the importance of an effective change management for the successful implementation of ISSAIs. Starting with the commitment of the management, all auditors need to believe in the new

methods and their benefits if a SAI aims to comply with then requirements. This is not an easy task to achieve, but perhaps the most important one.

3.2.3. Technical challenges in implementing ISSAIs

Another challenging issue that the project team faced during the implementation of iCATs was the technical issues about the audit procedures and requirements that are foreseen in the ISSAIs. One of the objectives of the ISSAI Research Project was to discuss the applicability of ISSAIs in the public sector audit in Turkey. The implementation of iCATs revealed that some requirements were not applicable in the Turkish public financial management context, and some requirements were not relevant for the public sector.

In some cases, the requirements of the current legislation were contradicting with the requirements of ISSAIs. In these cases, it was not easy to decide how to assess the level of compliance. The project team studied all the contradicting issues to identify whether implementing the requirements would add more value. Several issues, where a change in the secondary legislation would provide more benefits, have been communicated to the related authorities for further action.

The implementation of ISSAIs depends on the compatibility of the public financial management system with the requirements foreseen in the ISSAIs. Naturally, introducing a change in such a comprehensive system is not an easy task. It requires the effort of external parties like the Parliament, the Ministry of Finance and other related institutions. In the light of the TCA experience, for a SAI willing to adopt the ISSAIs, it is crucial to build stronger relations with the external partners and to get them involved in this process. Otherwise, the efforts of the SAI would be inadequate in itself.

3.2.4. The volume of ISSAIs and the issue of translation

Another challenge was the huge volume of ISSAIs and the need to translate them into Turkish. As already mentioned, before the adoption of the ISSAIs, the TCA had already started to work on ISAs and prepared its own regularity audit manual, comprising both financial and compliance audit methods. However, the adoption of ISSAIs brought a framework consisting of more than 3000 pages into the scene. The TCA's manual was prepared in accordance with the standards, yet the manual did not include all the detailed requirements. Therefore, there was a need to make the ISSAIs available to all auditors. To overcome this challenge, several activities have been planned;

First of all, the translation of ISSAIs into Turkish started. Up to now, Level 1, Level 2 and Level 3 ISSAIs have been translated and communicated to the auditors. In addition, Level 4 Financial Auditing Guidelines' translation is completed and the Turkish versions are published on the intranet of TCA. The translation of the rest of the Level 4 standards are going on and is planned to be completed as soon as

possible.

Secondly, to overcome the challenge of digesting the ISSAIs, the ISSAI Research Project was initiated. A series of activities were conducted to raise awareness and deliver training within this project. A working group consisting of more than 20 auditors was established to run the project. This working group examined and discussed all the ISSAI requirements and the TCA's current implementation in detail. Amongst these 20 auditors, there are 6 ISSAI facilitators, either certified or to be certified before the end of 2014. The most important output of the ISSAI Research Project is the working group, which possesses a strong knowledge on ISSAIs. The TCA plans to use this working group as the pioneer of awareness raising and training programmes. According to the TCA's training programme for the coming years, there will be an emphasis on training which focuses on ISSAIs. The huge volume of ISSAIs can be a challenging issue at the beginning, but as the TCA experience shows, with good planning and sufficient human resources, an effective solution can be developed to overcome the challenge.

4. The way forward

The ISSAI Research Project was initiated in 2013 and it is still going on. The ultimate aim of the project is to improve the TCA's capacity for the successful implementation of ISSAIs. Until now, the TCA has completed several stages of the project, yet there are still many things to do. The way forward for the TCA is to complete the project and make the best use of ISSAIs. This requires both financial and human resources. The TCA will continue to allocate the necessary resources for this objective. The findings that are reported until now indicate that the TCA is on the right track, yet there is still need for improvement. First of all, the prerequisites for functioning of SAIs are met to a great extent. This is the indicator of the management's commitment for compliance with international standards. The audit procedures and audit processes are also in accordance with ISSAIs to a large extent.

As a SAI with judiciary functions, the TCA conducts regularity audit, which is mostly in line with the standards. In addition to the requirements of the standards, the TCA has additional responsibilities such as passing judgments and producing writs on issues related to the accounts of public accountants. These procedures are conducted in accordance with the national legislation, which also ensures the quality of the work. Therefore, the TCA is in a position to combine the requirements of the standards with the requirements of its own legislation and make the best use of it as a whole. From this point, the TCA's commitment for effective use of ISSAIs will continue. The TCA will continue to work on ISSAIs, to adapt them into its own audit manuals and to communicate the standards to its entire staff. Each objective of the ISSAI Research Project will be completed, and the findings of the project will be used as a road map for the coming years. Adap-

ting and implementing the ISSAIs, improving the capacity for more effective audits and ensuring the quality of the work will continue to be the strategic aims of the TCA in the near future.

Conclusion

The adoption of ISSAI framework as a common frame of reference for public sector auditing is a cornerstone for public sector auditing. However, the successful implementation of ISSAIs requires taking the local context of the countries into consideration. Before implementing the requirements, SAIs need to analyse ISSAIs carefully and understand the differences with the national system. Succeeding in this task requires full insight into the public financial management system and the financial reporting framework of the country. SAIs need to consider the national authorities and the ISSAIs together and map the gaps between these two.

The result of the assessment of the ISSAIs and the public financial management system will guide the decision of whether to adopt the Level 3 or Level 4 standards. Standards give SAIs the opportunity to develop their own national standards if they decide to adopt Level 3 ISSAIs. The TCA experience shows that national auditing standards could contribute to the improvement of a SAI, since these would be used as tools, which ensure the quality and standardisation of audit procedures, which will be in line with the national public financial management system. For the SAIs that decide to adopt the Level 3 or Level 4 standards, peer review may be a good solution to assess their level of success. IDI recently developed a new tool named SAI Performance Measurement Framework, which helps SAIs assess their performance against an agreed performance scale. With the help of this tool, SAIs may choose the conduct a peer review to get an objective and honest evaluation on their performance. This would contribute to SAIs improvement of administrative issues as well as audit techniques. The TCA experience in the implementation process of ISSAIs shows that one of the most important factors for success is the tone at the top. The willingness and commitment of top management in this process is the most important prerequisite for success. All the challenges mentioned can be overcome through the will of the top management, that is to say 'the right tone at the top'. That is why it is crucial to get the top management involved within the process of implementation of ISSAIs.

ISSAI implementation is not an easy task. On the contrary, it is a long and exhaustive process. There are many challenges against successful implementation, and these may lead to failure. Therefore, it is important to build a community to share the experiences of different SAIs. Sharing experiences will not only highlight how a SAI can better adopt ISSAIs, but it will also point out where ISSAIs fall short of meeting the needs of SAIs, thus contributing to the development of the standards.

References

AKYEL, Recai (2014), 2nd ASOSAI-EUROSAI Joint Conference, "TCA's Experience in Applying International Audit Standards",
Moscow, Russian Federation, 25-26 September 2014.

2. INTOSAI, Capacity Building Committee, 2012, "Implementing the International Standards for Supreme Audit Institutions
(ISSAIs): Strategic Considerations".

3. INTOSAI, IDI, 2 ASOSAI-EUROSAI Joint Conference, "Supporting ISSAI Implementation in SAIs", Moscow, Russian Federation, 25 26 September 2014.

4. INTOSAI, IDI, 2013, "ISSAI Implementation Initiative-3i Programme, Statement of Commitments",
http://www.sayistay.gov.tr/haberduyuru/upload/Taahh%C3%BCtname-eng.pdf, access date: 29.09.2014

5. International Journal of Government Auditing, XX INCOSAI at a Glance, http://www.intosaijournal.org/coverstory/coverstory01-2011.html, access date: 23.10.2014

6. Law No.6085 on Turkish Court of Accounts, 2011,
http://www.sayistay.gov.tr/mevzuat/6085/6085English.pdf, access date: 29.09.2014

7. "Moscow Statement", 2 ASOSAI-EUROSAI Joint Conference, Moscow, Russian Federation, 25-26 September 2014.

8. South Africa Declaration on the International Standards for Supreme Audit Institutions
http://www.issai.org/media/13522/south_africa_declaration.pdf, access date: 29.09.2014

By: Assoc. Prof. Dr. Recai AKYEL
President , SAI of Turkey

DECISION MAKING AND INTELLIGENT TECHNOLOGY

The increase of the projectitazion level, of digitization, computerization, mathematization and their risk reduction, as well as the effectiveness of decision making is vital to increase the pace of brain development and investment.

By : Prof.Dr.Skender OSMANI, Faculty of Geology and Mines

Dr.Bujar LESKAJ, ALSAI

Abstract

Our country is backlogged in many areas, which historically have affected many factors such as internal and external strategies, social system, structure, level of development, human and natural resources, financial and investment information, different technologies (methods tools and techniques) in energy, industry, mineral resources, agriculture, etc, and among these also the main development projects and decision-making with relevant risks, particularly those with political character in the period before and after the democracy.

Decision-making is the spirit of a project, activity, process, etc. In this point of view this paper gives some considerations on these issues.

1. Decision making
2. Decision-making process
3. Governance, policy and decision-making
4. Fuzzy multi-criteria problems, etc.
5. Smart technology in decision-making
6. Expert Systems
7. Literature

Given the backwardness level of the decision making on the basis of intelligent technology in our country, and the very rapid developments in many areas, in this paper we pace the problem between the relationship of political decision-making, and what is obtained from intelligent technology in the field of projects, and also in perspective in other activities of human resources, in order to be caught a little bit of time lost in artificial intelligent decision-making systems, expert systems, stochastic methods technologies, optimization of fuzzy projects etc.

In this paper we show that investments in the brain area (eg, education, etc.) and artificial intelligence (information technologies) are the most important issues in

the management of future development projects in the country.

Keywords: decision making, project, artificial intelligence, system, professional, government, politics, optimization, problem, criteria, conditions, programming, stochastic, fuzzy.

1. Decision making

Everyone in his family, work and society life accomplishes certain goals through activities (mental and physical) performed in different environments.

A goal is a man's eternal co-traveler and to achieve this he always tries to make the right decisions. Below we present some considerations to decisions arising from "collective" strategies and in particular, those in project management, job, etc.

Decision making is an important process, but also complex, particularly when includes "conflict" as e.g., a problem in which the decision has to do with profit, costs and manpower. Naturally, the decision becomes more complicated when individual preferences comprise groups that must be fulfilled in the decision as a whole.

Below you will analyze a simple decision making, on the basis of solving a problem, ie a statement "given-requested" that can be obtained with different methods of logical character, mathematics, informatics, etc.

In a general mean we should mention that:

1. Currently, decisions are more complicated than before because the number of alternatives "available" is higher.

2. The cost of making mistakes is higher because operations (processes) are more complex in the vertical and horizontal direction as well.

3. Environmental changes (ie the elements of their attachments) are continuous and therefore also their uncertainties and risks. This situation makes the decisions required to be taken as soon as possible and in the most effective way.

Problems with decision making can be grouped into different ways such as structured problems (good) or unstrucktured. Regarding information from sources, technologies, data measurement, methodlogies of data collection, selection, treatment, etc, our economy is generally unstructured. Problems with lack of information may be semi-structured or structured poorly. The best soluteions are obtained by standard methods for structured problems, i.e. standard mathematical models. For solving unstrucktured problems or fuzzy, we cannot apply standard methods. For such issues the human intuition often it is and can be the basis for decision making.

Unstructured problems may be also those which are planned for key indicators of a project with incomplete data, or those containing research, studies and developpments still not consolidated and inaccurate. Semi-structured problems are called like this because they contain elements simultaneously structured and elements (groups) not structured. Their solutions are often obtained by non-standard methods, procedures, models, etc., through trials (intuition), analogy, etc.

Every organization, accomplishes its goals by using its resources (human, natural, technological, financial, economic, etc.). These inputs are transformed into outputs via management functions which

start with the problem identification, definition of the data, etc. and followed by its basic indicators forecast, planning, organizing, directing, controlling. etc.

For these functions, each manager steadily during decision making, always considers the key management questions like what is this activity, why should we perform it, how will it be achieved, etc.

These decisions can be taken at low levels (mostly individuals) or higher levels. Decision making becomes more complicated when individual preferences constitute "groups" that must be met in its entirety of the decision.

2. Decision making process

In first place decision-making is a process of selecting the best alternative. The selection does not mean "solution for implementation". It can be so only if approved by the decision-maker. A decision-making process includes four phases:

1. Intelligent Phase
2. Design Phase
3. Selection phase
4. The implementation phase.

1- The intelligent phase includes:
a) Identification of the problem
b) Determination of Data
c) Analysis of requirements
2- The design phase:
a) Formulation of model
b) Generation of options
c) Determination of criteria
3- The selection phase
a) Evaluation of alternatives
b) Analysis of the results
c) The resolution of the model
4- During the implementation stage it is examined the success or failure of the settlement.

The decision literature contains various theories. However, in their theoretical framework we highlight the nine (9) steps (in a practical sense they can be reduced).

Step 1: *Identify the problem (of the decision)*

In this step it is provided the meaning of the problem on certain assumptions, boundary conditions, initial, etc., and at the same time it is prepared the problem statement.

Genuinely the intelligent character of this process continues in step 2.

Step 2: *Analysis of requirements*

The requirements are conditions that must be met by the solution. They define the acceptable solution from the possible solutions community. These claims "arise" from the data, their analysis, statements, logical connections, etc., contained in the structure of the problem, initial conditions, boundary conditions static, dynamic, etc

Step 3: *Defining the goals and objectives*

This step (up to step 6) includes the design phase. This step specifically identifies goals and objectives. The goals expressed by the statements that are intended to be carried out, or in other words they are the result (value) to be obtained. In general the purpose and target are not the same meaning, but in mathematical terms goals are targets, in contrast to the requirements that are conditions. The objectives do not always have the same importance, e.g. some are absolutely necessary, others not. Remember that the objectives can be conflicting and their realization depends on practical situations (concrete) of the problem.

Step 4: *Generation of alternatives*

Objectives define the generation of alternatives which by themselves should meet the requirements. If the number of alternatives is finite, then we can check them one by one to meet the demand. Alternatives that do not meet these requirements are excluded. If the number of alternatives is infinite, their examination is carried out on the computer with mathematical methods to meet the requirements.

Step 5: *Determining the criteria if necessary*

Choosing the best alternative is done from alternative evaluation criteria (see step 7). We may have some criteria to compare alternative and to differentiate between them.

Step 6: *The selection of the method (or means) of the decision.*

In general there are always some methods to solve a decision problem. Selection of a suitable method depends on the specific problem and preferences of decision makers. Some methods are more preferable than others for a particular problem, especially when they are simple and give good results. But complex problems may require complex methods. E.g. if the decision will be taken in the group and linguistic terms can be used to express individual preferences, then fuzzy analytic hierarchy process (AHP) can be convenient.

Step 7: Selecting a method through which to assess the alternatives and then ranking the alternatives or the selection of sub-communities that are the most promising alternatives.

Step 8: If there are not contradictory implications on the option selected then the solution is considered completed. However alternatives selected by the method of the decision must be assessed in accordance with the requirements and objectives of the problem. It may be that the act of decision not to put into effect or complex problems may be necessary to increase the recipient's decision or request other purposes in the decision model.

3. Governance, Policy and Decision-making.

Usually when discussing governance and management and when each of them is considered a set of processes to achieve (the optimal implementation) of a certain goal, it is raised the question: is there anything in common between management governance? In literatures there are different definitions for these two concepts and this fact complicates the answer to the above question.

However, we are considering one of these definitions: governance is an activity that has to do with the structure, functions, processes, and organization, in order to achieve the objectives set out in a program so inclusive (comprehensive), transparent and accountable, etc. Also we can assume that government has some strategies, goals (objectives), facilities (category), so it is a set of processes (objects) that are achieved in different ways, alternatives, projects, etc., by individuals which can improve and deve-lop opinions on the activities, projects, etc., and therefore the decisions to achieve the goals foreseen in the gover-nment program.

In this regard, the government is a management as the management could be in industry, energy, finance, business or manufacturing activity in the goods and service. However, the government has its

own specific functions that they may also be different, i.e. local and central government or other political, public, independent organizations, etc. In terms of the hypotheses (definitions) considered it appears that governments are essentially basic theoretical understandings of management, goals, strategies, alternatives, projects, integration, optimization, risk, and their applications (project in simplified form in common language may also be submitted in the form of a program, planning activities, etc.).

Although the differences between management and governance in strict sense goes out of our goal, some government functions such as *"Strategic direction, Management Monitoring, Stakeholder participation, Risk management, Conflict management, Audit and evaluation, ect"*, tell us that these differences are not that strong or in other words *The boundary between governance and management is not hard and fast.*

On this occasion we remember that the claim that management is close to the government has been one of the fundamental principles of the branch ope-ning argument (option) of management for students at the Faculty of Geology and Mines in 2000, when it was said that this institution will prepare managers, project managers, institutional stakeholders, governors, etc., in almost many levels.

While reviewing the government naturally arises the "problem" of the government hierarchy and the relevant decision-making. However, we think that it basically follows the same principles as that of the management hierarchy, i.e. government hierarchy is determined by the main strategy, sub-level strategy first, second, etc., Although the managerial hierarchy has different definitions in the literature, and often not justified.

Given that politics is a fundamental element of the governance the question is the relationship between politics and management. To answer this question "that cramps appear since in ancient tim-es when i.e. Aristotle said that" man is a political animal, politics is the art of governance", etc. and that continues now days. Even at this point there is not only a single position, for example even in the Wikipedia there are different semantics, meanings, rules, methods, etc. for politic.

However we are underlying policy in terms of decision making, because it is a sensitive social issue, despite the ambiguities that are encountered in the literature such as "politics is the process that has to do with the questions what, when" and "politics is the art of governance", "politics is public affairs", "politics is compromise and consensus", "politics is power", "power corrupts and absolute power corrupts absolutely", etc. Politics also can be considered a public allocation of values, conflict resolution, competition between individual groups of countries according to their interests, etc.

However taking into account the definetions given to management, since the beginning of democracy it is written that policy is science (knowledge of high level) even

Lim Polities =science = management
t-> ?

Policy tends to science, but it never achieves it in a certain time. More in the explored and concise form, the formula shows that the decision (the core of every political) is and also becomes always mo-

re scientific and scientific policy itself is optimal, in other words a managed project. The limit stated above and the illustrative example for the development of computers in this paper show that the meaning of the state and its policy (project) can change with time (for example, we think that the quality and value of individual votes will decrease relatively in relation to the value of scientific criteria). Thanks to modern technology develop-pment, policy (the project) will be prepa-red, developed, played, assessed etc. in the field of science and its application, the virtual abstract class structures, database with very large size (warehouse) etc. It probably would be a policy of scientific groups that compete with "winner" projects in the local, national or regional communities and undertake their implementation and development. And if so, the hypothesis is "real" and policies "aims to be oriented towards the project" we must make all efforts for the political transformation of society, for its transformation project based on the governor, manager, project manager or politician. But the political class is on the front lines to conduct policy (decision-making, governance project), so the question is what development will there be in the future? It should be mentioned that in the literature especially today in times of crisis to the political parties in power there are other opinions and attitudes no less pessimistic, skeptical, close to negative. E.g. in several instances, the development of political parties are described in a gloomy or with pessimistic note.

Thus political parties are in crisis and out of fashion; they are classes that are only interested in themselves. Today it is natural to ask the question whether there is political life in the world. Political parties are increasingly less able to have representative functions. The parties era has passed, however, political parties play a significant role in the management of democracy; their role remains important like before. One way in which the parties can ensure their existence is to afford future and work to changing circum-stances, seek to strengthen the legitimacy of democracy that is inclusive (comprehensive, transparent and accountable).

We should also add that in recent years there is a better understanding of the management of his project from politicians, administrative leaders, etc., thanks to more experience (political career, administrative than theoretical training in project management). Another fact that stands out is that in the last 5-10 years politics has increased articulation to projects (although sometimes by simple substitution of the word "project" to the political program, political project). The question that arises is how is it going to be the performance of political decision that constitutes the core activity of the parties?

We think that for a while for the existence and development of political parties it is necessary the right attitude towards management, strategy, project, ect. We say so because after a while towards the end of this century projects "from beginning to end" will be produced by computers (IT technologies, ICT, etc.).

In terms of management the hypothesis that policy is the "project execution" brings it closer the politics function that the policy needs to be avant-garde in "its

production of concrete". Often (in our country) policy has skipped this function, especially when you encounter such questions as these: what is policy producing, which is its product? If it's of value, quantity, quality, durability, etc., scientific level, character or risk its optimum? What is the preparation of policy backgrounded? What about the scientific level of policy or its efforts to increase the level?

In other words policy will be an activity of different social, civil, intellectual, scientific groups, etc., that will compete with winning projects in local, national or regional communities and undertake their implementation. From this point of view political competition can be appeased against what science that will constantly change, even by an upward function.

And if so, we must make all efforts, for the development of project-based society, so that the politician could have distinct training in the field of knowledge, research and study of the project he leads. Now days it is difficult to think that the decision maker, manager or politician can work or lead without a project.

Lately there is a fair understanding of projects by managers or politicians. This is necessary but still not enough, at least in the cases when we have a scientific strategy.

Considering the critics towards politics, especially in crisis times, the management and politics in general should strengthen their existence and development for the future.

One of the politics strengths and power is the decision-making for strategies, projects or jobs. Even in these respects the intelligent technology,(IT, ICT), is "interfering" more and more in political decisions. Obviously the projectisation perspective and the new scientific methods especially in mathematical applications, etc. will bring other changes.

Today we are witnessing the decisions on the admission of students on university auditors by computer programs decisions and by the development of various disciplines (mathematics, management, programmming, etc.). On this occasion we remember that in the inauguration of the Department of Informatics at the University presented a modest expert system, a simple program to propagate some politically tasks.

Despite the pronounced level of content development decisions based on intelligent technology in our country, given the very rapid development of information technology in many areas as well as its results especially in the last two decades the question arises: What will be the ratio of political decision-making and all that intelligence gleaned from information technology (logical programs, Mathematics-informatics, expert systems, etc.) in particular for complex problems like human resources, hierarchical ones, their structures, jobs etc. containing many criteria, subcriteria, conditions, databases with large proportions (warehouse) etc.

4. Fuzzy problems with a lot of criteria

The decision making problem can be very complex, i.e. when the decision contains a lot of criteria (MCDM), or a lot of fuzzy criteria (FMCDM, "fuzzy multy criterion decision making").

The solutions for these problems are not easy, like for example **optimal fuzzy audit with a lot of criteria** (**performance, effec-**

tivity, efficiency, ect) or politics decision making with group interests. Let's suppose that a University is planning to give an award to an academic with high performance in three aspects: teaching, researching and serving. Every aspect is valuated on the proper criteria and each one of these criteria has different steps of evaluation or they can also contain sub-criteria. It is obvious that each academic of the University could be an applicant. For these purpose there is an Expert Committee held and we are supposing their evaluation as fuzzy judge-ment. In other words the above problem is a FMCDM (fuzzy multy criteria decision making) which has a criteria hierarchy and contains:

A. **Teaching**

1. The realization of the class including new lessons, updating the previous ones, etc; Determination of learning methods (methods of new problems);
2. The total teaching load;
3. The performance of the student in educational practices, new tasks, etc;
4. Student assessment results.

B. **Scientific research**

1. The number of grants won;
2. The amount of grant money;
3. The number of scientific publications;
4. Quality of publications (texts, articles, journals);
5. Education level of students' involved in research tasks.

C. **Other services**

11. Services in the university (faculty, department, laboratory, administra-tion);
12. Services in the professional so-ciety (magazine publishers, lectors invited in conferences);
13. Services for the community (tech-nical consultation, experts in pu-blic policies, governmental agencies).

According this hierarchy the Experts Co-mmittee is able to perform a perfor-mance evaluation on the applicant, i.e it determines the importance level of the criteria presented by triangular fuzzy numbers and to decide the weight for each criteria and aspects. Following the procedure we put in a table the necessary linguistic terms and the triangular fuzzy numbers for each applicant. At the end considering the impor-tance of each criterion the Experts Committee use the FMDCM method and show the highest result of the applicants.

Historically the nature of decisions in government has been political, and this trend continues also now days, mixed with corruption problems, clientelism, ne-potism, etc. This happens even more often when the justice system is not strong enough for its functions and can-not stand the fight against corruption, vote buying with money, land of the ruler, etc. In these circumstances in some prev-ious papers we have raised the problem of the job positions for, ministers, PM etc., obtained not only by vote, but also on the basis of professional criteria.

Decision-making didn't play a key role in choosing the optimal projects and whene-ver it is needed they have asked for help to the civil society or specialists of public entities. It must be mentioned that very often our national policy has shown a we-ak an unjustified preparation in the infor-mation technology area, in its use or its optimizing strategies.

To better illustrate this fact we can men-tion that the information technology

literatures has been applied in Universities around 1974-75, but computer usage in the Parliament has been applied only recently.

For example, in one country of Europe during the 80s it was raised the question if the leader should have knowledge about computers in his job and in another case another leader was already using a robot to demonstrate the updates in the technology area. But our country was very far from this reality at that time. These examples illustrate the importance of technologies and scientific research in reaching an effective decision-making.

The problem of course is much broader and more vulnerable when considering complicated decision as for example for various government activities, state of the Supreme State Control, educational institutions, health for jobs or retraining of teachers employee. We mention that many of these problems continue to be treated and resolved in a subjective and political way and not by programs, systems experts, optimization methods, etc.

Through the artificial intelligence it is thought that by 2080 every project in the world could be solved no matter how large and sophisticated it could be. In these circumstances immediately arises a question of interest: if projects will be selected from this technology than who is going to implement its decisions? Could this technology manage to win in every political game regarding decisions like it happened with chess world champion Gasparov "?

When you think that expert systems in audit were implemented in the 80s in USA, immediately you think that we should do more in the reforms framework such as in the education field. Isn't the development of artificial brain a very important reform in the investments field?

In our country it is very worrying the projectization level of governmental decisions. These decisions are often taken without the proper data base or sophisticated informatics methods and without the consultation of experts from academic departments.

Once someone asked if in the future decades the politicians will be left out of the decision-making and everything will be decided by the computers as it is now happening with the students' selections in the university.

5. Intelligent technology in decision-making

Actually computer technology IT, ICT and intelligent technology in general could help in the decision making in many aspects:

1- The artificial intelligence system allows decision makers to perform faster and a higher number of transactions needed in emergent situations.

2- Many decision problems contain data located on different grounds or mega base (warehouse) and outside the web-site of the organization we are taking in consideration. These data can be of various types; sounds, graphics, etc. and have complex connections between them. In this regard, information technology can provide a faster and more economic search and data transmission functions for a decision.

3- Computer technology can help reduce the risk of human error and improve the reliability of decision.

4- Intelligent technology (ITT), can improve the quality of decisions.

By using this technique, decision makers can better understand the nature of the problem, they are more likely to control more alternatives and assess the different impacts of various factors in the case, with incomplete and accurate data.

Simultaneously, information technology can reduce the cost of the decision, and makes it possible that decision makers from different countries could gather virtually and discus.

It is obvious that many of these techniques can be better for the structured and semi structured decision problems and less good for the unstructured ones. For the semi structured decision problems the technology could improve the information quality also not just for one solution but also for a set of alternatives.

6 Expert systems

In the last two decades there is an impetuous development of information and communication technology and also the implementation of the proper methods of decision making.

Their methods and algorithms have been concentrated in the mathematic optimization such as linear and nonlinear programmming. Over the time the optimization problems were complicated like for example the number of criteria and objective functions were increased and consequently also the difficulties regarding those. Besides this there was the necessity of decision making in the circumstances where the problems should be resolved in stochastic terms, or even when the given information was incomplete, indefinite, uncertain, fuzzy, etc. On this purpose it was raised the theory of logic fuzzy communities and in these last two decades we have faced an overall development and significant initial applications of this theory in individual decisions or group decisions. It is obvious that decisions referred to solutions with deterministic optimization, stochastic or fuzzy methods are based on the classical logic (0.1) and fuzzy (segment). In other words they are rational methods and hence rational decision takes its name. This is not in the interests of people, or specific preferences.

The main actors of the expert team system are:

- Field expert
- Knowledge engineering
- Programmer
- Project manager
- User

The field expert is a capable person with knowledge and skills for solving the problem in a specific field. He owns the highest expertise in the given area. His expertise is taken from the system then communicates his knowledge, participates in the development of expert systems, and engaged for quite some time in the system project. He is the most important actor of the expert system.

The knowledge engineering is a capable person who designs, builds and tests the expert system. He collaborates (communicates) with the expert in the field to know which particular problem to be solved. Engineers specify the methods of reasoning that experts use to link the facts and rules and decide how they will appear in the system expert. So he chooses software or shells (shells) expert system, and their programming groups. Also, he is responsible for testing, auditing and

expert system integration in the "platform" for the task. A programmer is the person responsible for programming, (knowledge computers). It must be expressed in symbolic areas of AI as LIST, PROLOG, OPSS, etc. and also experience in shells applications systems experts. He must also know the programming languages C, FORTRAN, C ++, etc.

The project manager is the team leader and expert system responsible for the operation. He collaborates, guides and directs all team members, expert and knowledge engineer, programmer and user.

The final user is the person who uses the system expert. He should not only be a trusted person in performance, but also to feel "comfortable" in its use as if it were his next user. An expert system is designed to achieve a performance level of a human expert in a specialized area. The most important characteristic of an expert system is the high performance quality. However fast an expert system could be the user is not satisfied when the result is wrong. Another important feature is the speed of the solution. No matter how precise a diagnosis, decision or choice could be, it does not apply when the situation is urgent, eg the patient dies, the plant explodes, etc. Even the explanatory capacity, according to which the expert system may review the rationale and explain decision, is also another milestone. The expert system uses the symbolic reasoning when solving a problem. The symbols are used to represent different types of knowledge, facts, concepts and rules.

Could an expert system mistake?

- Of course yes. Even if we rely a lot on their solutions we must always be careful and watchful.

Conclusion

The increase of the projectitazion level, of digitization, computerization, mathematization and their risk reduction, as well as the effectiveness of decision-making is vital to increase the pace of brain development and investment which we currently think they are a necessity

Literature

R.E. Bellman, L.A. Zadeh. Decision making in a fuzzy environment. Management science 1970 ,USA;

J. Liu, G. Zhang, d. Ruan F. Wu Multi objective group Deciosion making . Imperial College 2007;

R. Fuller, Fuzzy reasoning and Fuzzy optimisation, Turku Center for Computer Sciences 1998 Finland;

H. J. Zimmerman Fuzzy set theory and its application, Fourth edition Springer science 2001;

K.H. Lee First course on Fuzzy theory and applications. Springer 2005;

M. Negnewitsky . Artificial inteligence Second edition2005.Edinburgh UK;

R. Kalman What is sytem theory .OO!1K1985 Kp_LE_en.doc (internet);

G. Bojadziev, M.Bojadziev. Fuzzy logic for Business Financeand MangementSecond Edition, 2005 London;
D. Molodtsov Soft Set Theory First Results ,Computing Center of the Russian Academy of Sciences, Pergamon Computers and Mathematics with Applications 37 (1999), Russia;
Y Çelik, S Yamak. Fuzzy soft set theory applied to medical,diagnosis using fuzzy arithmetic operations, Journal of Inequalities and Applications 2013,Turkey;
J.Bencina.Fuzzy decision tree as decision making, Framework in the Public Secto. University of Ljubjana,2011. Slovenia
N. Fenton, W. Wang, Risk and confidenece anakysis for fuzzy multycriteria decision making Elsevier 2006,UK;
H. Borzecka Multy criteriia decision making using preference relations. Operations research and decisions, Nr 13 Warszhava,Poland;
B. Leskaj Mirëqeverisja paradigma e re në administrimin publik. Revista Auditimi publik 2013, Tiranë;
B. Leskaj Performanca e KLSH 2012 drejt një institucioni modern auditimi publik, Revista Auditimi publik 2013, Tiranë;
S. Osmani, B. Leskaj. Zvogëlimi i Riskut , një potencial i mundshëm i zhvillimit të vendit. Konferenca e IV-të Shkencore e KLSH-së "Auditimi Kombëtar në shërbim të Qeverisjes Kombëtare", 2014, Tiranë;
S. Osmani Algol me zbatime 1977, Tiranë;
S.Osmani Optimizimi , Vëll 1,2,3. 2008-2009, Tiranë;
S. Osmani Programe dhe projekte C++ Pjesa 2 2006, Tiranë;
S. Osmani Hyrje ne stokastike, 2012, Tiranë;
S. Osmani Fazistika (Dorëshkrim për botim) 2015, Tiranë;
S.Osmani Metodat matematike në menaxhim 2004, Tiranë;
S. Osmani Konsiderata Mbi optimizimin e burimeve dhe politikën kombëtare, 1991, Tiranë.

Translated by: Redina Karapici, Auditor ALSAI

By: Prof.Dr. Skënder OSMANI, Faculty of Geology and Mines

Dr. Bujar LESKAJ, ALSAI

VALUE FOR MONEY IN THE MIRROR OF ETHICS

The concept of "value for money" represents a principle by which one can assess whether a business which consists of the exchange of goods and/or services made the participants feel satisfied for having done a good job.

By: Mr. sc. Nediljka ROGOSIC
Assistant Auditor General
Republic of Croatia, State audit office

Introduction

In our everyday life we encounter concepts such as corruption, bribery, fraud, conflict of interest, injustice etc. They have a negative meaning and point to serious problems in the business environment in many countries, including our own. In particular, they appear in the public sector where public procurement is recognized as an area of particular risk, because it is subject to corruption and other forms of unethical conduct, so that the combat against corruption has become a long time challenge for many countries.

Public sector businesses and individuals who run them have considerable material resources and with it, as a rule, a lot of power. Therefore, it is very difficult – without a strong ethical infrastructure and high ethical standards in place - to focus that power only on activities that will enable the creation and increase of the common good and the achievement of public interest.

The public sector has the responsibility of managing public funds and is expected to do so wisely and responsibly, in an economical, practical and effective way, and also to achieve the set goals, while respecting fundamental ethical principles. The governments of many developed countries are taking various measures to establish clear rules and a strong ethical infrastructure that promotes and encourages officials, heads of institutions and public sector employees to observe high ethical standards in their daily work. The implementation of the rules and compliance with them is particularly important in the process of public procurement, since business operators within the public sector spend considerable amounts of money out of the budget for the procurement of goods, works and services.

Clear rules should ensure the implementation of public procurement in a fair, transparent and accountable manner and make the achievement of the best value for taxpayers' money possible. However, practice in the world, as well as in our country has proved that this is not enough. What we need to look for are other mechanisms and ways as how to implement these rules and procedures to the

highest possible degree in the daily work of all individuals involved.

In view of the above, the intention of this paper is to highlight the importance of change of behaviour by encouraging employees to respect the set rules and procedures, as well as high ethical standards at their work places, which will ensure that in the process of public procurement adequate goods, works and services be purchased, i.e. the best value for money be received.

What does, in essence, the term "value for money" mean?

As defined by the University of Cambridge[1] "*Value for money*" is a term used to assess whether or not an organisation has obtained the maximum benefit from the goods and services it both acquires and provides, within the resources available to it. We can say that the concept of "value for money" represents a principle by which one can assess whether a business which consists of the exchange of goods and/or services- made the participants feel satisfied for having done a good job. An essential factor in this transaction is the **relationship of values.** Since goods and services have a value, as much as money represents a measure of value, it is expected that the value received in money will be equivalent to the value of the sold item, work performed and service rendered, and vice versa.

In the business world, achieving "value for money" is often expressed by the "three Es": Economy, Efficiency, Effectiveness, whereby:

- *economy* is judged by answering the question of whether resources have been used in such a way as to minimize the costs (the amount of money spent), save time and reduce the effort to achieve the goal - **spending less**
- *efficiency* is assessed by responding to the question of whether the same thing could have been bought or services obtained for less money, time and effort - **spending well**, while
- *effectiveness* is assessed by responding to the question of whether a larger quantity and quality of goods and/or services for the same amount of money, time and effort could have been obtained - **spending wisely**.

"Value for money" as a measure is important for both the buyer and the seller who should be convinced that in their mutual relationship transactions are of "proportional" value, i.e. the buyer should convince himself that the worth of the purchased product and/or service received is proportional to the paid price, while the seller should convince himself that for the items sold and/or services performed he achieved an appropriate price and received the equivalent value in cash.

Although "value for money" is typically related to the price of goods, work and services to be procured, for procurement

[1] *https://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/vfm/guide.html, A Brief Guide to Value for Money (15.1.2014)*

it is necessary to analyse and evaluate other factors as well, such as[2]:

- contribution to achieving objectives
- suitability with regard to quality
- delivery time
- supplies and other accessories with regard to maintenance
- support services
- associated costs
- disposal
- environmental standards
- health and safety of employees and citizens
- exposure to risks, and
- technical and financial issues.

These factors show that before starting the procurement procedures it is necessary to conduct detailed preparations and analyses and answer the following questions: **is the purchase really necessary, will the procurement ensure spending the public money in an economical, efficient and effective manner, and will the planned acquisition cause harm to anyone in any way**.

How is "value for money", linked to ethics?

Consideration about the meaning and circumstances in which the principle of "*value for money*" is used, brings us to the realization that this principle is closely linked to the principle of ethics. The principle of "value for money" means spending public money in such a way as to achieve an optimal balance between money spent and value gained, while the principle of ethics requires of business partners to comply with high ethical standards. This implies a fair relationship between business partners who in their decision-making processes should be guided by these principles. In this type of business relationship there is usually a certain amount of power confrontation between individuals and groups who represent the "opposing" parties, i.e. business partners. It is very important what kind of power relationship there is in these meetings, since power must not be an expression of *the will of individuals to gain power over* others, *nor of coercion*. These meetings should provide for a fair relationship in which each party gets what belongs to her. The German-American theologian and philosopher Paul Tillich[3], in his book *"Love, Power and Justice"* speaks of various forms of encounters and argues that in all forms of encounters **a unity of love, power and justice should be achieved**. For the said author, *love, power and justice are essential elements and principles of ethics and make up the structural elements of the being of every human. In every human encounter, there is an active power as the power of personal radiation in which, in a way, there is a subconscious or conscious struggle between two powers. In this struggle decisions about relative power are constantly made, which becomes real*

[2] *http://www.csu.edu.au/division/facilitiesm/services/definitions, Definitions of terms frequently used within the Division of Facilities Management (21.1.2014.)*

[3] *Paul TILLICH, Love, Power and Justice, Oxford University Press, London, 1960, pages 87-88.*

in all those who are involved in the struggle. Creative justice does not deny these encounters nor the conflicts that are implicitly present in them, as this is the price which must be paid for the creativity of life. In an individual's life these stru-ggles start at the moment of conception and continue until his/hers last breath. They permeate all relationships with everything and everyone he/she encounters. Justice is a form in which these struggles lead to inconsistent conclusions about the power of existence in each of the beings involved in the struggle. ***The impression created by this image, the truth which is hard to deny, is that justice in personal encounters completely depends on therelationship of power between two persons****. However, this is a wrong impression because every person has a need for justice, and in the case where a stronger party in a business encounter makes decisions in which the legitimate needs of the weaker party are ignored, such decisions are unfair.* ***It is not unfair that in the struggle between two powers one of the involved beings shows a superior power of existence. The manifestation of this fact is not unfair, but creative. However, injustice happens if in this struggle the superior (stronger) power uses his/her power to reduce or destroy the inferior (weaker) power.*** *This can occur in all forms of personal encounters.* ***The most common ones are those where the personal encounter takes place within institutional structures and where the preservation and growth of the institution serves as a pretext for unjust coercion.***

The above considerations point to the need to build a business culture in which the power of individuals or groups in business relations serves as a driving force for the creation of a larger overall common good, in which process the interests of individuals must not have priority over common interests. Only in that way it is possible that each participant in the business process will receive the value which belongs to him in proportion to the value he has invested.

Why is ethics important when considering "value for money"?

In the report from the European Commission to the Council and the European Parliament on combating corruption[4], it was pointed out that corruption* represents a significant problem in many countries of the world, as well as in EU member states, causing great damage to the economy and society as a whole. It is deeply rooted and threatens the economic development of countries, undermines democracy and impairs social justice and the rule of law. The nature and extent of corruption varies in different countries, but it exists in all member states. It affects good governance, the stability of public finances and the competitiveness of the market. In extreme

[4] *http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014hr.pdf, page 2 (24.4.2014)*

** In this report a broad definition of corruption is given as "any abuse of power for private gain"*

cases it undermines the citizens' trust in democratic institutions and processes. Furthermore, the Commission affir-ms that EU Member States have established most of the necessary legal instruments and institutions to prevent and combat corruption, but that the results of their implementation are not satisfactory. The rules for fighting corruption are not always enforced, persistent problems are not solved efficiently enough and relevant institutions do not always have sufficient capacity to implement the rules. The expressed intentions are still far from concrete results, and often it seems that there is a lack of genuine political will to eradicate corruption.

The central question in the above mentioned report relates to public procurement. Although public procurement is covered with extensive regulations of the European Union and each individual country, it is still subject to significant risks of corruption[5].

The consequences of corruption in public procurement are best visible in a survey conducted in 2008 that showed that the extra costs, as a result of corrupt practices in public procurement, can be between 20.0% and 25.0%, and in some cases up to 50.0 % of total costs under a contract[6].

This data prove that the extra costs unjustifiably increase the prices of goods, works and services, and that public procurement procedures do not mirror the principle of "value for money", nor respect ethical principles.

Furthermore, the European Commission report, in the part relating to the assessment of individual countries, also pointed out that the public procurement area is most vulnerable to corruption, which is obvious from a series of cases of corruption in high places, including one or more countries[7].

Since corruption is the result of unethical behaviour, it is reasonable to ask whether the adopted regulations are sufficient or whether, apart from them, it is necessary to identify and implement measures that will reduce corruption and any form of unethical behaviour to a minimum. Not only consequences, but also causes must be found and treated.

One of the crucial measures should require the application of the principle of "value for money" and acting in accordance with high ethical standards. In this, the officials and leaders of public organizations should lead by example.

Apart from the common principles that are prescribed by the code of professional ethics for the public sector, we estimated that the following three principles are essential for the improvement of ethics in the public procurement process:

- "Value for money" is the principle by which we can assess whether a business event - which consists of the

[5] *http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/docs/acr_2014_hr.pdf, page 4 (24.4.2014)*

[6] *The same, page 21*

[7] *The same, page 21*

exchange of goods and/or services - enabled the participants to feel satisfied for having done a good job. This is an important factor of ratio value.

- Principle of power is the determination and motivation of individuals (managers and professionals) to make decisions that ensure the greater good for the institution and the greater common good.
- Principle of justice is the right of each party to get what belongs to him/her.

The practice in some developed countries shows that the above can be achieved by creating a culture of behaviour that will involve the application of high ethical standards in the personal as much as in the professional life as a rule, rather than as an exception.

Managing the process of procurement and audit

Procurement is one of the most complex processes in the operations of public institutions, and it consists of several phases, depending on the regulations of individual countries, the organization of the institution and the type of procurement. According to the Strategy of development of electronic public procurement in Croatia between 2013 and 2016, the public procurement process involves the following phases:

- planning
- invitation to tender
- access to tender documents
- submission of tenders/requests
- review and evaluation of tenders/requests
- selection of offers,
- order,
- invoicing and payment[8].

In addition to this, the process should include risk assessment and the search for other options and their evaluation.

Given the complexity and duration of the procurement process, it is very important that institutions establish clear procedures and rules of conduct during the procurement process and identify actions that should be done in the process. It is also necessary to set deadlines, determine people responsible for the tasks, methods of monitoring of planned activeities, manner of reporting and supervising the procurement process. A clear division of responsibilities, reporting and monitoring provides the prerequisites for the successful and effective management of the public procurement process.

If we look at the procurement process and the activities within each process that need to be carried out, it is necessary to ask how the employees are obliged to act in accordance with the

[8] http://cadial.hidra.hr/searchdoc.php?query=&lang=hr&bid=ytXYEsHlRgCR0bbqibJIww%3D%3D,
The decision on adopting the Strategy of development of electronic public procurement in Croatia 2013to 2016 (Official Gazette 054/2013) (January 22, 2014)

principle of „*value for money*" and high ethical standards within the supply management process.

Apart from the guidelines for the implementation of public procurement procedures, some countries have developed guidance on ethics and the application of ethics in public procurement procedures to help employees understand their obligations better when carrying out activities related to public procurement. As an example of good practice, the guidelines developed in Australia for the public sector (Guidance on Ethics and Probity in Government Procurement - FMG 14)[9] can be used. The guidelines contain explanations and rules related to the implementation of regulations and policies governing public procurement, government policies, good management of the procurement process, plan of implementation of ethical principles in the public procurement procedure, *engagement of experts in the implementation of ethical principles and managing problems.* Within the framework of ethics and the application of ethics in public procurement, it was pointed out that *"value for money" is the essential principle or the fundamental requirement of public procurement, which includes ethical behaviour and ethical use of resources. The application of highest ethical standards ensures achieving the best procurement results.* ***Value for money requires much more than achieving the best price - ethics is extremely important when considering value for money.*** *Further-more, it was pointed out that public procurement should not be carried out primarily according to ethical principles, as such an approach would limit the application of the principle of value for money. Instead, adequate ethical principles should be applied at each stage of the procurement process. These guidelines also contain examples of ethical dilemmas and ways on how the dilemmas can be solved.*

Below are two graphs that in a clear way show the process of public procurement and internal and external factors that can lead to unethical behaviour in the public procurement process, i.e. the appearance of corruption and other forms of unethical conduct.

In the first part of the graph (Figure 1) the phases of the procurement process are shown, whereas in the second part the participants and responsibilities at each stage of the procurement process are listed. The third part specifies documents for which the listed individuals are responsible or who participated in their creation. These components make up the internal structure of the public procurement process. The risk of corruption and other forms of unethical behaviour are clearly recognized in each of these phases. The negative impact results from the impact of executives through their authority of power and the influence of experts through their power of knowledge, as well as other stakeholders, in creating the purchasing plan and/or any other relevant

[9] *http://www.finance.gov.au/archive/archive-of-publications/fmg-series/14-guidance-on-ethics-and-probity.html (24.4.2014)*

document that occurs at each stage of the procurement process.
Because of the negative impact, the procurement plan often does not contain the actual needs, goods and services are procured that are unimportant and that do not correspond to the actual needs with regard to their quality, prices are contracted which are higher than the market price, the contract indirectly creates a need for procurement in the following years, goods and services are taken over whose quality does not correspond to the agreed quality or their quality cannot be confirmed etc.

In addition to the internal negative impact on the public procurement process, there is a possibility of external influence on the leaders of institutions, heads of departments and other participants in public procurement procedures. This influence comes from political parties (as political influence and political party influence), enterprises and other natural and legal persons (suppliers). They cause the appearance of corruption, fraud, conflict of interest, money laundering and other forms of unethical behaviour through their political, business, kinship, friendship or other mechanisms of influence. It has been recognized that the suppliers mutually agree to set up, i.e. to ensure a business for the other supplier, thus making it possible that higher prices than realistic ones be accepted.

As a result of unethical actions the stated internal and external factors lead to greater expenditures by 20.0% to 25.0% and even up to 50.0%. Considering all the factors mentioned above, on the right side (Figure 1) a mirror is set which represents a specific measure. It should reflect all public procurement procedures, as correct and ethical.
However, we know that often this is not the case. We know that it is necessary to undertake more activities and put more efforts into it to make this happen. The expression “combat against corruption in the public procurement system” is well known in the public.

What needs to be done to make the results of "anti-corruption" as large as possible and to reduce the unethical behaviour to the lowest level possible?

In the first part of the graph (Figure 2), a clear ethical infrastructure is suggested within each organization as well as the rules of conduct and procedures for each phase of the process of public procurement, which will, apart from the legislative framework, include the obligation of procurement of goods and services according to the principle of value for money, the principle of justice and power as an element of ethics, the principle of integrity, the rules of ethical conduct and treatment and the obligation of compliance with organizational values. In addition, it is necessary to determine the procedures for reporting suspicions of corruption, fraud, money laundering, conflict of interest and other forms of unethical conduct, as well as the forms of training of employees in those rules of behaviour and conduct. It is also important to determine the way to protect people who report suspicions of the

above forms of unethical conduct, as well as to determine appropriate sanctions when any form of unethical conduct is detected.

The above refers to activities and measures to be established within each organization in order to create conditions for efficient, honourable and proper performance of the public service.

State and internal audits should play a very important role in creating these conditions. According to their competencies they should check the effects of the established rules and procedures, i.e. see whether irregularities have been reduced and the objective "public procurement without corruption" and optimal expenditures without the costs caused by corruption and other forms of unethical conduct are achieved. In doing so it should be examined whether in the procurement process the principle of "value for money" and the principle of justice are applied, which allows the buyer to buy goods, works and services at their appropriate value and pay a price that is proportional to the value of procured goods and services. When state and internal auditors do audits related to ethical issues, they should use the same methodology and manner of operation as in any other type of audit, i.e. in accordance with the standards and manuals for internal auditors.

Figure 1. The process of public procurement with external and internal influences

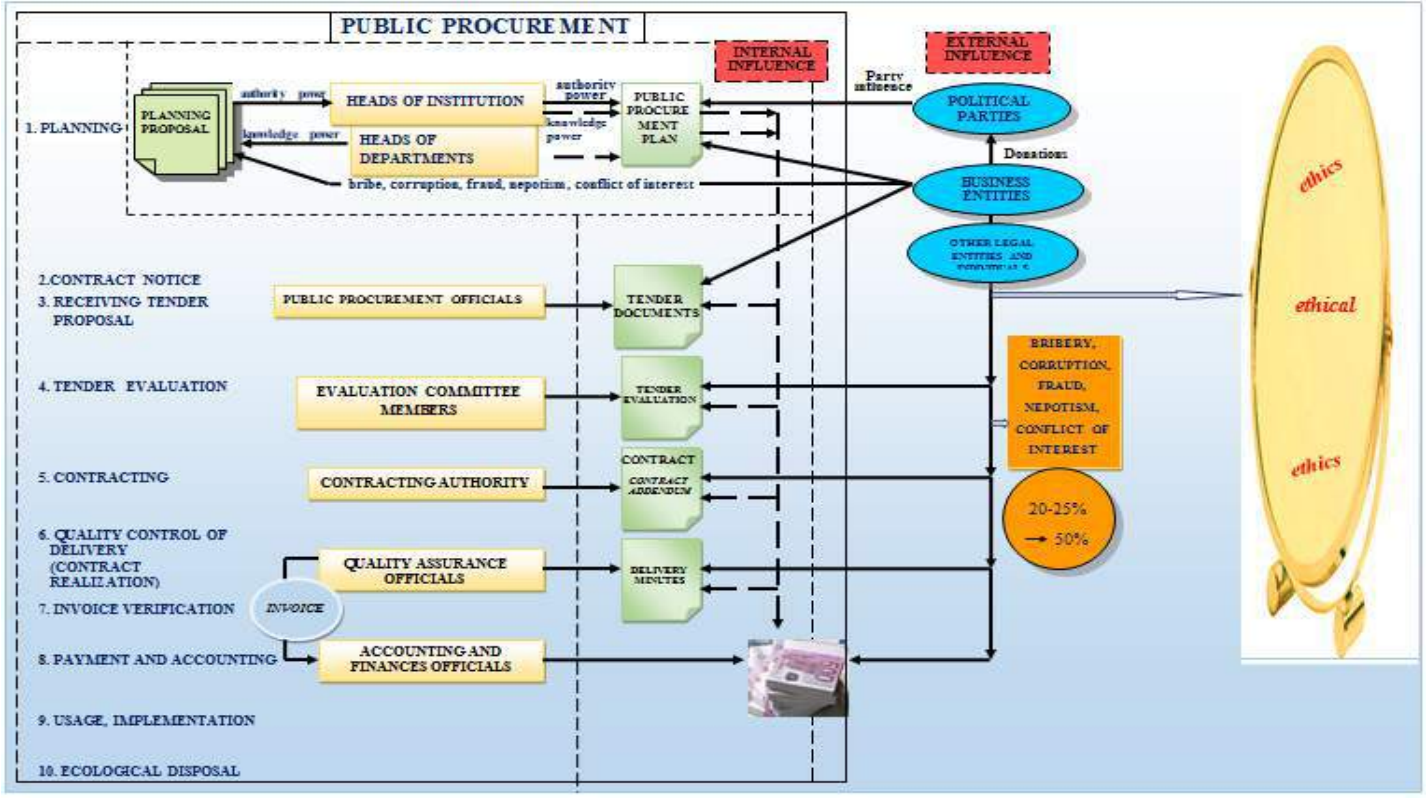
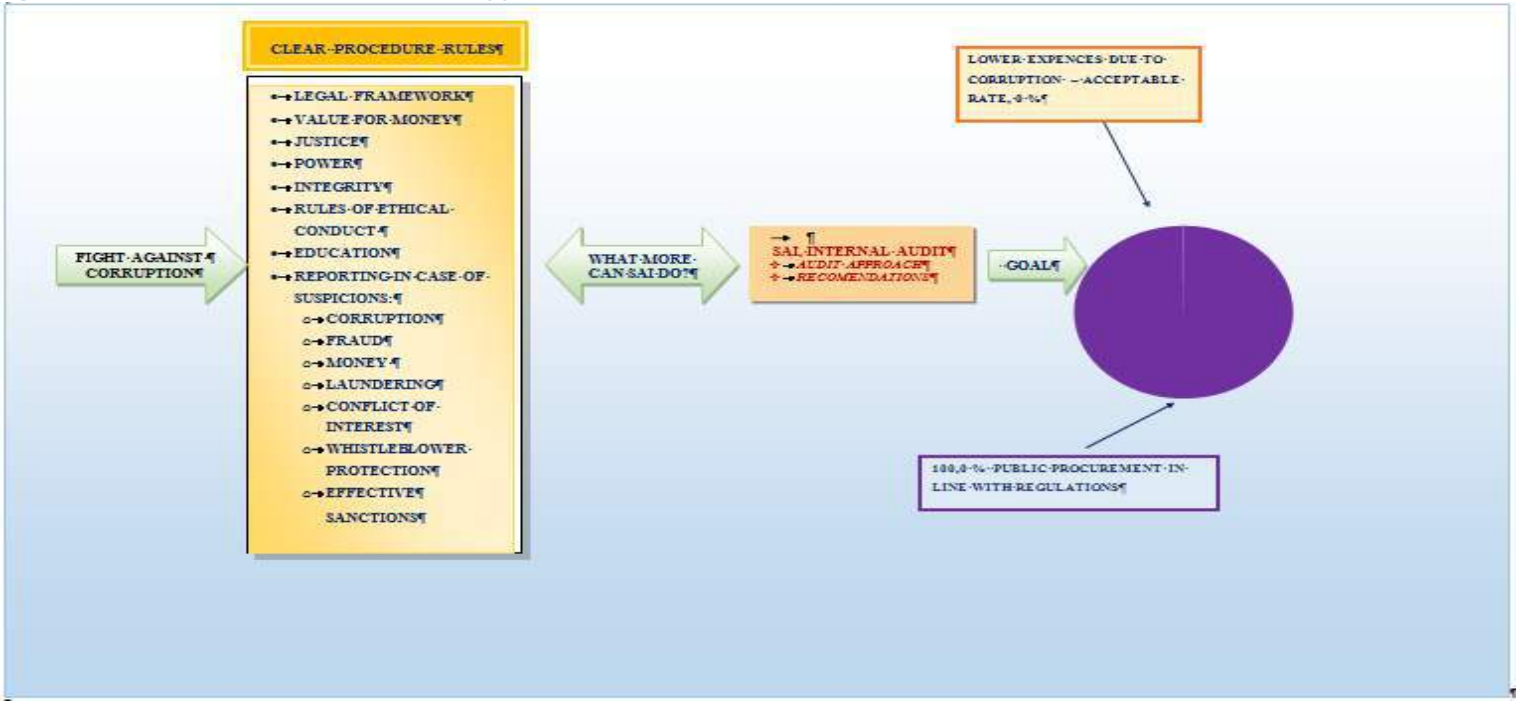


Figure 2. Ethical infrastructure and audit approach



Conclusion

Corruption, bribery, fraud, conflict of interest, injustice and other forms of unethical behaviour indicate serious problems in the business environment in many countries, including our country. In particular, they appear in the public sector where public procurement is recognized as an area of particular risk because it is subject to corruption and other forms of unethical conduct, so that the fight against corruption has become a particular challenge for many countries.

The public sector manages public funds and is expected to do so wisely and responsibly, according to the principle of "value for money" in order to achieve the set goals, while at the same time respecting the principle of ethics.

The principle of "value for money" means spending public money in such a way as to achieve an optimal balance between money spent and value earned, while the principle of ethics means that business partners should behave in accordance with high ethical standards. This implies a fair relationship between business partners who should be guided by these principles in their decision-making.

In this kind of business relationships a confrontation of power between individuals or groups who represent the "opposing" parties, i.e. business partners occur. It is very important what kind of power relationship there is in these meetings, since power must not be an expression of the will of individuals to gain power over others, nor of coercion. These meetings should provide for a fair relationship in which each party gets what belongs to her.

However, practice shows that this relationship is often unfair and that different forms of unethical behaviour can cause great harm to the economy and society as a whole. This indicates that it is necessary to identify and implement measures which will reduce the occurrence of unethical behaviour to a minimum. One of the important measures can be the developpment of guidelines for the application of ethical principles in public procurement procedures, as these procedures are complex and subject to misconduct.

Documented policies, procedures, i.e. guidelines for the application of ethical principles do not ensure that employees and other personnel involved in public procurement procedures will understand and apply them automatically.

Commitment to act according to ethical principles is achieved by actively promoting their use in performing everyday tasks. The development of clear guidelines and education through presentations, seminars and workshops can help achieve this goal as well. In this process state and internal audit can, through their recommendations, substantially contribute to reducing the irregularities in public procurement and the promotion of ethics in the public sector.

Literatura:

1. Paul Tillich, Love, Power and Justice, Oxford University Press, London, 1960.

2.https://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/vfm/guide.html, A Brief Guide to Value for Money

3.http://www.csu.edu.au/division/facilitiesm/services/definitions, Definitions of terms frequently used within the Division of Facilities Management

4. http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/elibrary/documents/policies/organized-crime-and-human trafficking/corruption/docs/acr_2014_hr.pdf

5.http://cadial.hidra.hr/searchdoc.php?query=&lang=hr&bid=ytXYEsHlRgCR0bbqibJIëë%3D%3D

6. A strategy of development of electronic public procurement in Croatia 2013th to 2016th year (Official Gazette 054/2013)

By : Mr. sc. Nediljka ROGOSIC
Assistant Auditor General
Republic of Croatia, State audit office

RISK ANALYSIS AND RISK MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AND IN PUBLIC AUDITING

Being mandatory is the foremost feature of risk management as applied in the public sector, with efforts to minimise risk, and the promotion of compliant operation and financial management serving as the goal.

By: László DOMOKOS,
President of the State Audit Office

Melinda NYÉKI, Katalin JAKOVÁC,

Erzsébet NÉMETH, Csaba HATVANI

Summary:
The significance of organisational risk management has grown ostensibly during recent decades, and this is true regarding for-profit organisations and public entities alike. There are, however, unique traits that characterise risk analysis and risk management as applied in the public sector, both in terms of areas of application and execution. Being mandatory is the foremost feature of risk management as applied in the public sector, with efforts to minimise risk, and the promotion of compliant operation and financial management serving as the goal. A conclusion that can be drawn from the State Audit Office's audit and research experience is that even though internal controls are usually developed for risk management in organisations belonging to the central and local government subsystems of public finances, the conscious management of risks is not implemented. Organisations are yet in the learning phase of how to integrate risk management with organisational operations.

Keywords: organisational risk, risk analysis, risk management, organisational integrity, Supreme Audit Institution

The risk-focused description and definition of organisations' operating environment and operations has gained increasing prominence over recent decades. Not only is this typical of the business sector, but also public entities. This "revolution of thinking" is attested by the abundance of international literature that deals with risk management, along with the increased prevalence of regulations on risk-related activities and of "good practices" supporting regulatory compliance. However, while the risk interpretation and risk attitude of a for profit organisation is easy to delimit, and maxi-

mising profit and increasing enterprise value are the ultimate goals of risk management, these aspects are given a specific interpretation in the public sector.

The objective of this article is to provide insight into the particularities of risk analysis and risk management methods used by public entities in Hungary, as well as to present the features of a special area, i.e. selection driven risk analysis that is applied during the State Audit Office's activity. To this end, we will first review the risk interpretation used in the public sector, the regulatory framework, and the areas of application. Then, the risk management of organisations will be presented based on the State Audit Office's experiences, using the results of its annual integrity surveys and its audits.

The concept of risk

Risk, risk analysis, risk assessment and risk management are all frequently used expressions in both the business and the public sector today; however, the overall picture is mixed as regards the interpretation of these concepts. The definition of risk varies by theory, such as in the technical, economic, psychological and sociological approaches (Vasvári, 2015). The risk concepts used in the public sector stand closest to what is known as the economic approach; they, however, regard risk in negative terms in most cases. Risk definitions related to risk management include the following.

- Risk is the chance of an event occurring that has a negative effect on the achievement of goals (COSO ERM).
- Risk is the positive and/or negative effect of uncertainty that influences the accom-plishment of organisational goals (ISO Guide 73:2009, linked to the ISO 31000:2009 Risk Management standard).
- Risk is a factor that threatens the achievement of organisational goals [Government Decree 370/2011 Article 2(m)].
- In general, risk is some kind of event, ac-tivity or failure to perform an activity, which will likely occur in the future, and if it does, this will generally have a negative, but in some cases a positive effect on the achievement of the given organisation's goals (Internal Con-trol Manual, Minister of Finance, 2010).
- Risk is the probability of all such elements and events occurring that may have an adverse effect on the operation of a budgetary institution (this is the definition typically found in risk management regulations).

The different definitions of the concept of risk include common elements that are generic in terms of content: they identify risk with an undesirable event (failure to perform an activity, error, deficiency, irregularity, damage, loss) that may potentially occur, and the impact(s) of which pose some kind of a threat, varying in degree, to achieving organisational goals, the operation and activities of the organisation, its catering to its duties or the implementation of a project. These examples also aptly illustrate that the interpretation of risk as a potential event (with a negative effect) is mixed with the

notions of "impact" and "probability", which are required for determining its degree.

The regulatory framework of organisational risk management

In public entities, the regulations of financial management and control systems were developed in the course of a multiple step process. After the legislative basis was created, the regulatory concept was developed under the influence of the COSO model from 2009. New regulation appeared regarding the development of an internal control system for budgetary institutions, one that also included modern elements of responsible organisational governance and management (Ministry for National Economy, 2012).

The basis for this regulation is provided by the Act on Public Finances[1] ("Áht.") and Gov-ernment Decree 370/2011[2] ("Bkr."), which define activities related to risk management as part of the internal control system. Áht. provides for the obligetion of operating an internal control system, and Bkr. for the development of the internal control system, including risk assessment and management.[3] The Decree defines risk as a factor that threatens the achievement organisational goals, and a risk management system as the sum total of management tools and methods with elements including the identification, analysis, grouping and tracking of risks, and the mitigation of risk exposure as necessary. Legal regulations do not elaborate on risk management methods, so the responsibility for the development of an adequately detailed process, its alignment with organisa-tional goals and features, and its operation lies with the head of the organisation. The expression "risk" itself appears on its own or as part of a conjunction is numerous legal documents (the word "risk" occurs in 426 legal documents, "risk analysis" in 278, and the word "risk management" in 228). The definition of the term, however, is not consistent; risk can be an event, as well as the possibility, probability or effect of an event.

The following regulatory examples are highlighted regarding organisational risks that arise in areas that are easily delimited within organisations.

Information security risks: In terms of protecting information stored and processed in central and local government bodies' electronic information systems, risk is the "degree of threat exposure". [4] Regulation is aimed at prevention and awareness raising, and the conscious management of any problems arising in the case of security incidents (e.g. ranking the organisation in what are known as security classes, developing an action plan required to achieve the stipulated security level and the introduction of safeguards commensurate with risks).

Risks related to integrity: the legal regulation[5] defines integrity risk as the possibility of a public administration body's integrity being harmed, and corruption risk as the possibility of granting or acquiring undue advantage. The Decree stipulates the annual survey of corruption and integrity risks, the development of an annual action plan for corruption prevention, and the preparation of an inte-

grity report on the implementation of the plan.

Risk to health: "the combined effect of the probability and severity of health damage in an emergency".[6] In the labour safety domain, risk management means the systematic and regular analysis of risks to employees' health, along with measures specified and implemented to minimise health damage Some legal regulations specify requirements for the processes of managing risks outside the organisation. Such risks include those related to financial and investment activities; insurance risks; (public) health risks; risks to national security, security of supply, and food safety; force majeure risks (e.g. weather and other nature related risks affecting agricultural production); risks taken into account in external audits (e.g. risk of tax fraud); risks involving the macroeconomy (e.g. sustainability risk).

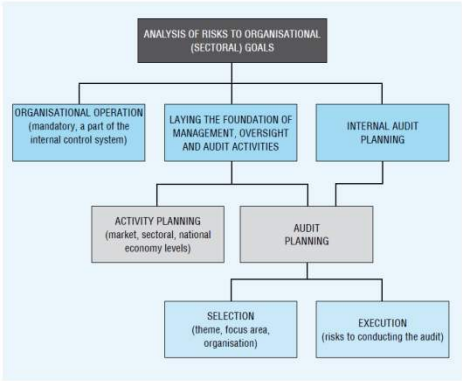
Areas of application of risk analysis and risk management in the public sector

There are countless events and circumstances that may hinder or threaten the achievement of any organisation's goals – regardless of whether it operates in the private or the public sector – as well as the optimal structure and performance of its activities. Most such evens can be predicted, their circumstances and impact can be estimated, and organisations can prepare for their occurrence or mitigation. Risk management is an organic part of responsible organisational governance; in terms of determining its goals, defining risk, and detecting risks, however, public sector institutions have unique traits that differ from those of organisations in the corporate domain.

Chart 1 illustrates the grouping of areas and activities that use risk analysis and risk management.

Chart 1

AREAS AND ACTIVITIES THAT USE RISK ANALYSIS



Source: Authors' own editing

Risk analysis performed by internal audit

Analysis by an independent internal audit aimed at selecting areas to be audited specifies the risks inherent to a budgetary institution's activity and internal control system. Internal audit uses a systematic and regulated procedure to assess the organisation's risk management processes, and its recommendations can actively contribute to their improvement and to informing responsible management. Internal auditors assess whether or not specific controls are effective in adderssing the risks concerned, and conduct followup audits to determine whether the measures implemented have actually eliminated the risk detected, or reduced it below the risk tolerance limit. Therefore,

in practice, in addition to external audits, it is internal audit that can cater to the continuous quality assurance of risk analysis and management practices in organisations. risks that supports sampling procedures can be distinguished logically from the enumeration of risks to the conduct of the audit. Risks are analysed by the audit organisation, but the risks themselves can arise in the audited organisations in the former, and in the auditing organisation in the latter case; the analyst and the party at risk are therefore separated from each other. Risk management is also given a specific interpretation in conection with audit activeties, the reason being that measures aimed at reducing risks are implemented by the audited person (organisation), e.g. by preparing an action plan or regulating based on recommendations, findings or obligations imposed (in a resolution) by the audit organisation.

The fundamental question during the identification of risks, i.e. "Which are the possible events the effects of which can threaten goals?" remains unchanged. In this case, however, "goal" is not construed to mean an organisation's goals, rather, in broader terms, the basic social expectation of the compliant and efficient utilisation of public funds (this goal, by the way, also fundamentally defines the organisational goals that public entities have).

In the course of risk analysis, necessary, relevant and reliable information must be collected, possible threats identified and analysed (impact, probability), then evaluated. In that case, risk analysis is directed at mapping the areas and processes that bear the greatest risk, and at identifying and assessing risks present in organisations that can be audited. Where analysis involves a population (e.g. central subsystem institutions, partnerships, private individuals) with a great number of elements, the key goal of risk analysis is to sort the elements according to the specified risk criteria, i.e. to establish a kind of risk "ranking" in the interest of selecting the riskiest elements.

Risk analysis conducted during management, oversight and audit activities

Oversight, (sectoral) management and audit duties are part of the core activities of numerous institutions, and performing these is like-wise supported by risk analysis, which points attention to the riskiest areas, topics, processes, activities and organisations. Typical examples include the system of macroeconomic analyses carried out during budget planning, and the planning and monitoring of sectoral governance and oversight activities.

Within the planning of audits, the selection process and the analysis of audit subjects' risks that supports sampling procedures can be distinguished logically from the enumeration of risks to the conduct of the audit. Risks are analysed by the audit organisation, but the risks themselves can arise in the audited organisations in the former, and in the auditing organisation in the latter case; the analyst and the party at risk are therefore separated from each other. Risk management is also given a specific interpretation in connection with audit acti-

vities, the reason being that measures aimed at reducing risks are implemented by the audited person (organisation), e.g. by preparing an action plan or regulating based on recommendations, findings or obligations imposed (in a resolution) by the audit organisation. The fundamental question during the identification of risks, i.e. "Which are the possible events the effects of which can threaten goals?" remains unchanged. In this case, however, "goal" is not construed to mean an organisation's goals, rather, in broader terms, the basic social expectation of the compliant and efficient utilisation of public funds (this goal, by the way, also fundamentally defines the organisational goals that public entities have).

In the course of risk analysis, necessary, relevant and reliable information must be collected, possible threats identified and analysed (impact, probability), then evaluated. In that case, risk analysis is directed at mapping the areas and processes that bear the greatest risk, and at identifying and assessing risks present in organisations that can be audited. Where analysis involves a population (e.g. central subsystem institutions, partnerships, private individuals) with a great number of elements, the key goal of risk analysis is to sort the elements according to the specified risk criteria, i.e. to establish a kind of risk "ranking" in the interest of selecting the riskiest elements.

Risk analysis by Supreme Audit Institutions: the European Court of Auditors' methodology

Supreme Audit Institutions engage in risk analysis during the selection of audit priorities and areas, the analysis of audited entities' controls and measures, as well as the specification of audit questions and scope. At the same time, auditors also need to manage detection risks when conducting audits. These processes will now be presented on the basis of the European Court of Auditors' (ECA) methodology.

A dynamic review of policies and risks serves as the starting point for ECA's work programming system, in the course of which it takes risk analysis results into consideration, along with policy developments, stakeholders' priorities (including reports on EU budget final accounts), the outcome of the latest audits, the activity of other Supreme Audit Institutions, the accomplishments of the auditing profession, and any relevant media coverage. ECA specifies priorities as the result of this policy and risk review, including proposals on the distribution of tasks and a multiyear outlook plan that guarantees the achievement of strategic objectives. The document that contains ECA priorities provides a strategic foundation for the following year's annual work programme.

Possible audit topics may be selected along the lines of budget lines, the managing or beneficiary organisation, policy tools, programmes, projects, or a combination of these. It is important for the theme to be suitable for auditing, to have a sufficient impact, and to be selected in line with the strategy. The goal of the ECA-level standard analysis of potential

audit topics is to allow the pinpointing of any possible deficiencies, overlaps, factor groups and synergies within the proposed audit assignments, thereby contributing to maximising the effect of the ECA's work in addition to the best possible utilisation of resources.

Audit risks can arise regarding financial reporting, compliance (ECA, 2012), and performance audits (ECA, 2006), or in all three areas at the same time. The ECA risk assessment is based on the COSO methodology. Audit risk comprises the following:

- inherent risk related to the nature of the audited party,
- control risk related to the audited party's controls, and
- detection risk, i.e. the risk of the auditor failing to detect discrepancies.

Auditors rely on different sources of information to engage in risk assessment procedures as early as during the audit planning stage. Risk assessment has to link information acquired from the audit area with the specification of audit questions and scope. Risk identification and assessment are not exact disciplines, and principally depend on the auditor's sound professional judgement. In forming their opinion, auditors have to rely on their know-how, the analysis conducted, and their experience. In the course of conducting an assessment, auditors have to be thorough, acting systematically and comprehensively so no significant risks go undetected.

Auditors ask the following questions: What error or discrepancy can result? What is the probability of that occurring? What consequence will this have? What kind of strategy does the audited party apply to reduce risk to the lowest possible level or to control it? Risk factors include the following: the nature and complexity of policy, the programme and operations; the diversity, consistency and clarity of the audited party's objectives and goals; the existence and use of performance measurement; the availability of resources; the complexity of the organisational structure and the clarity of responsibilities; the existence and quality of control systems; the complexity and quality of management information. During the preliminary study, the relative significance of these criteria must be analysed in the planning stage. Auditors usually concentrate on risks that may occur with a greater probability, and have a greater impact should they occur; and in doing so, they also take into consideration any steps the audited party may take in trying to reduce such risks. The ECA believes that its performance audits:

- reflect risks in financial management,public interest, and the value-adding capacity of public sector audits,
- focus on questions related to performance, including such as may garner public interest, and are related to high-level EU objectives or policies that embrace multiple areas.

During performance audits, the risk assessment procedure is made up of four consecutive steps (ECA, 2013), each of which act as a kind of filter. Auditors can thus use information obtained about the

audit area as the starting point to focus on the critical risks, which allows them to define the possible audit questions, as well as the potential scope of the audit.

- As the first step, the auditor will present the area to be audited in a diagram or logic model, and list the expected key controls. The programmme logic model allows specifying and presenting the relationship between the socio-economic needs targeted by the intervention on the one hand, and the objectives, inputs, processes, outputs and outcomes (including results and impacts) on the other hand. The auditor may also present one or several elements of the model in greater detail, in a flowchart.
- The second step involves risk identification, including information about discrepancies, their main reasons, and the key potential consequences. A thorough review of the list of identified risks will be used to determine the significant and relevant ones among them.
- Analysing the probability and effect of these risks with an eye to assessing the level of risk is the third step. Then, the auditor will examine management responses and existing controls in respect of risks considered medium and high.
- The last step focuses on the key risks, and defines audit questions and the scope of the audit.

ECA published two landscape review reports in 2014: one regarding risks to the financial management of the EU budget, and one about shortcomings in accountability and the auditing of public funds. These reports built upon ECA's audit experience to discuss comprehensive policy areas and complex questions with the goal of informing decision-makers about current risks and challenges, so as to help them specify the areas where greater public insight should be granted, and more audits conducted.

The organisational risk management process

The following will present the key steps of or-ganisational risk management using the SAO's experiences. The SAO has significant experience regarding the risk management processes that have been developed in public entities, since it gains an insight into both the development of internal regulation and risk management practices by virtue of the annual integrity surveys and its audits. The SAO evaluated the internal control system and more specifically the risk management system in a third of its audits in 2013, and in a fifth of its audits in 2014.

For organisations in the corporate domain, risk management is a modern organisational governance tool that seeks to optimise the result of business decisions. In the public sector, however, organisations with a hierarchi cal structure subject to bureaucratic control are seldom exposed to obvious "shocks", nor does the market signal their relative lags. Per-formance measurement is mostly benchmark-based, and currently there are few indicators to measure operational efficiency. For public sector institutions,

risk management, including a conscious awareness and the active control of risks, is not only in the best interest of organisations, but also their statutory obligation. Its greatest value lies in its incurporation into a process and its regular and repeated execution, since it is impossible to gauge every risk even with the greatest level of preparedness when various specific decisions are made, but even if this were possible, the probability and potential effect of risks change continuously (Hornai, 2001, p. 43).

Any possible positive yield of taking risks is – in contrast with the private enterprise domain – minimal in the public sector. Par-ticularly when achieving goals that do not ap-pear in the legal regulation has no "reward".[7] So, the head of a public entity seeks to mini-mise risks, even if measures adopted to this end might have an excessive resource need. In many cases, there may – according to some theories – also be non-transparent goals underlying decisions made by senior officials, and knowing these can also help risk management motivations.[8] Loyalty, the joy in acting for the public or increasing power, income, prestige, security or comfort may, for instance, be such leader's goals (Blais and Dion, 1991). These factors may also play a role in how the risk perception and risk management attitude of a bureaucratic organisation's leader develops (Gajduschek, 2010).

The analysis and assessment of risks at public sector institutions plays a key role primarily in the selection of the appropriate control activities. Any control system can only respond properly to the risks for which it was created. So, as risks change, so should control systems be tailored to the conditions undergo-ing changes. Achieving goals is not guaranteed even so; *Merétey-Vida* (2004) point out that only the level of what we refer to as reason-able assurance can be reached due to the risks that remain in the system (e.g. false perception, collusion or applying the cost to benefit principle). The probability of risk events occurring and/or their effect, however, can be reduced with control and monitoring activities in a control environment that is appropriately aligned to organisational characteristics.

The risk management process is also described by the standards and guidelines of international organisations and government institutions, including COSO ERM, the HM Treasury Orange Book, INTOSAI GOV 9130 Guidelines, the Risk Management standards by the Institute of Risk Management (2002) or the Australian and New Zealand Risk Management Standards (2004). Based on these, it is possible to define six steps in the risk management process, regardless of the domain in which an institution functions, from legislation through administration, environmental protection, healthcare, education and defence, to local governments. *Chart 2* presents a summary of these steps.

Specifying the risk management framework

The entire risk management process is conditional to organisational goals being known, and the relevant risks being esta-

blished with reference to those goals. Reducing the number of risks or avoiding them is not necessarily the goal of risk management, instead, it is to minimise the possible effects of risks by achieving and maintaining the highest possible level of risk awareness (Hornai, 2001). The risk atti-tude of the organisation's leaders also influ-ences the key goal of risk management. The impact of various risks is estimated, and any factors that may influence the risks are listed. There are essentially two kinds of methodology used for this. Qualitative analysis, which determines risk severity levels, can be broadly used primarily in the case of risks that cannot be quantified, but it is less exact and also includes subjective elements. The resolution of the quantitative analysis of specific quantifiable risks is much finer and has a mathematical background. Individual risks can be modelled by modifying the selected variables, which leads to more accurate risk values that are closer to reality. Applying EVT (Extreme Value Theory), a relatively new branch of statistics, can take the spotlight in disaster management, healthcare or food safety, as it focuses on modelling events that occur with very low probability, but are extreme in terms of their risk impact (e.g. unusually heavy flooding or an extreme traffic situation). The analytical methods used may also involve the combined application of qualitative and quantitative elements, depending on the reliability, amount and quality of available information.

While in the business sector risks can, in most cases, be expressed in monetary terms based on the difference between a desired state and that actually achieved, they are harder to quantify in the public sector. The reason for this can be the nature of the activity (e.g. legislation, administration), the uncertainty in assessing outcomes produced in the long term (education, long-term investment projects and public sector is specific in this respect as well. Namely, increasing social utility and serving the public good is the behaviour expected of the organisation, which it implements on a not-for-profit basis, under an obligation to perform duties. This is why the leader's primary goal is to perform the activities that are stipulated in legal regulations and other obligations. Risk events may pose a threat to the compliant, effective and cost-efficient performance of activities subject to some level of occurrence probability, and some degree of negative impact. This stage is properly established if the goal, object, stakeholders, characteristics, key inputs and outputs, outcomes, external and internal environmental criteria (including the risk of fraud and corruption) of the organisational processes are identified.

Risk identification

Risks must be mapped to actual processes and activities, as generalisations on risks will lead to analyses for their own sake. The identification of risks can be aided by answering questions like: What kind of process error can impede the achievement of goals? Which are the factors that need to be present and appropriately applied in order for the process to be completed properly? Does

the process inherently include any criteria that may result in financial or other losses?

Specifying the root causes of risks (risk sources) can help in identifying risks.

Risk analysis

In every case, the general purpose of risk analysis is to identify the risks to achieving goals, and to assess them in the interest of specifying responses (measures). During risk analysis, the probability of occurrence and potential impact of various risks is estimated, and any factors that may influence the risks are listed. There are essentially two kinds of methodology used for this. Qualitative analysis, which determines risk severity levels, can be broadly used primarily in the case of risks that cannot be quantified, but it is less exact and also includes subjective elements. The resolution of the quantitative analysis of specific quantifiable risks is much finer and has a mathematical background. Individual risks can be modelled by modifying the selected variables, which leads to more accurate risk values that are closer to reality.

Chart 2

THE STEPS OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS

Risk management sub-process	Main focus	Content
DEFINITION	What is the framework? What can be subject to threat?	Determining goals, the economic and legislative environment, affected processes and activities, and recording the expected state.
IDENTIFICATION	What can happen? What have we not thought of so far?	Exploring and identifying possible risks, enumerating potential threats.
ANALYSIS	How likely is it? What and how great are the possible impacts?	Grouping and perception of risks, probabilities and expected impacts, estimating the magnitude of risk.
ASSESSMENT	What are the priorities? What is relevant?	This establishes relevance, priorities and acceptance level, and enumerates existing protective measures and required resources.
RESPONSES	What should we do?	Decision process about risk management measures and their implementation.
MONITORING	Are we doing it right?	Observing risk occurrence and impact, tracking and reviewing the measures taken, providing information to management. Revision of the risk management framework and, if necessary, the set of risk management criteria, having regard to any changes that occurred in the meantime.

Source: Author's own editing using Hornai (2001)

Applying EVT (Extreme Value Theory), a relatively new branch of statistics, can take the spotlight in disaster management, healthcare or food safety, as it focuses on modelling events that occur with very low probability, but are extreme in terms of their risk impact (e.g. unusually heavy flooding or an extreme traffic situation). The analytical methods used may also involve the combined application of qualitative and quantitative ele-ments, depending on the reliability, amount and quality of available information. While in the business sector risks can, in most cases, be expressed in monetary terms based on the difference between a desired state and that actually achieved, they are harder to quantify in the public sector. The reason for this can be the nature of the activity (e.g. legislation, administration), the uncertainty in assessing outcomes produced in the long term (education, longterm investment projects and development), or lack of information (e.g. a lack of past experiences or comparative data). Where suitable records or a case background is available for specific risks, the probability of occurrence and, in many cases, the effect of a risk can also be quantified using statistical methods (e.g. amount of public funds affected, duration of deviation from a fixed time limit, number of items erroneously posted to the books). Individual risks quite frequently have several potential effects, and some organisations seek to specify these in terms of multiple aspects such as an “impact on the operational process”, “financial impact”, or an “impact on the strategic

goal".

In practice, the quantification of risks is generally understood as the ranking, using scales of 3 to scales of 5, of the estimated magnitude of impact on goals and that of the probability of occurrence. The degree of impact ranges from negligible to very significant, and the probability of occurrence from very low to almost certain. This qualitative method of analysis may rely on the opinion of experts or expert working groups, case studies and previous similar practices. It is expedient for the scale value applied to depend on the development of some kind of indicator assigned to the given risk or its variation between specified value limits (e.g. a classification of the number of yearly occurrences or the ratio of pecuniary damage to the annual budget). There is no single methodology that can fully screen out the subjective elements of analysis, but where analysis criteria and assessment are based on a consensus, disputes can be avoided.

Risk assessment

Risk matrices comprise the most widespread method of risk assessment, and serve to determine the significance of risks and their order of priority. The matrix is a two-variable "weighting" procedure, where one variable is the extent of impact, and the other is the probability of the risk occurring. Risk values are most often expressed in textual form (low, medium, high). Using a risk matrix reflects the practice-oriented approach of analysis, but it has the drawback of taking only two factors into consideration. Materiality level can be determined once the resulting risk values are known, and it serves as the baseline for identifying the relevant (material) risks of the various processes/activities, as well as for the ranking of processes by risk. An organisation's risk-taking level (risk appetite) is a cardinal matter for risk assessment, i.e. the level of risks the organisation is ready to accept before it deems necessary to take response measures. This is because the decision on measures is correlated to the degree of risk an organisation acepts.

Responses

Planning decisions on response measures can be facilitated by questions like: "What measures are there to ensure that such process errors or deficiencies will occur less frequently?" and "Are these actions suitable for reducing risks to an acceptable level?" Risk assessment also sees the determining of whether or not appropriate protection (control) is available, how efficiently it functions in the interest of preventing and reducing risks (assignning controls to risks), as well as the kind and amount of resources any possible measures will require. In the case of public sector institutions, the efficiency of control points that can be identified in the processes and that of their operation, i.e. the "coverage of risks" is one of the key issues. In numerous cases, there are multiple control activities in place to mitigate a given risk, therefore the combination and effectiveness of controls also needs to be evalu ated, along with whether or not unnecessary control activities can cause any decrease in efficiency.

Regarding the responses that can be given to risks, four fundamental types may be

distinguished, namely: transfer, tolerate, treat, and terminate (INTOSAI GOV 9100). Organisations acknowledge risks below the acceptance level (tolerance limit), and this can also be supplemented by involving some kind of control activity (e.g. incidental audits). An organisation must, however, take response measures in the case of risks above the tolerance limit. Certain risk management measures may give rise to additional risks, and these also must be taken into account during assessment. These include, for example, outsourcing or engaging an external expert. Such measures depend on the partner's capacity to perform, while they typically appear as an integrity risk in organisations. A PPP arrangement can also be an example of this. Even though the point of a PPP is mutually advantageous and efficient risk sharing between the business partner and the public sector organisation, this is not achieved in many cases (Braunné, 2010).

The option of discontinuing activities is limited or impossible; this is because the very reason some activities are performed by the public sector is that nobody else is willing to assume their inherent high risks in order to achieve a goal that serves public interest (these can include e.g. national defence or disaster management).

The most frequently used methods are collected (in a standard-compliant grouping) in *Chart 3.*

Monitoring

Responses for managing risks are suitable if their implementation actually results in the reduction of risks, and the more efficient and budget friendly achievement of objectives. This is why the implementation of actions and their effects must be tracked continuously with particular attention, and reviewed as necessary. Risk management will only achieve its goal if it does not only appear in the organisation's operation as a required element of the internal control system that must be implemented as a rule, but as an organic part and an active tool of management.

Chart 3

METHODS APPLIED FOR IMPLEMENTING RISK MANAGEMENT

Methods		Typical examples
TRANSFER	Taking out insurance (primarily asset cover)	
TOLERATE	Acknowledging and accepting risk	
TREAT	PREVENT (reducing the probability of risks occurring)	• control activity (e.g. detailed internal regulation, the four-eyes principle, separation of duties and powers, access and decision-making rights, authorisation and approval procedures, consultation, certification) • modification of decision • asset protection, protection systems, security measures • IT support • organisational hierarchy • corporate decision-making • monitoring • quality assurance • integrity • the deterrence factor of accountability and sanctions
	SHARE (reducing impact, mitigation of damage upon occurrence)	• taking out insurance policies • outsourcing of task/activity (with the inclusion of risk management costs in the fee) • PPP arrangements • engagement of external experts (with the inclusion of risk management costs in the fee) • sanctions
TERMINATE	• suspension of any risky activity (that can be undertaken voluntarily) with an uncertain outcome • avoiding risky activities	

Source: Authors' own editing

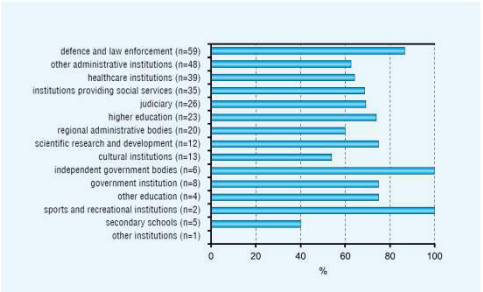
Audit and research experiences

This chapter describes the State Audit Office's experiences concerning organisations in the central subsystem and local governments. In terms of the risk analysis and management practice of public sector institutions, it is in part the findings from SAO audits, and in part data from annual integrity surveys that provide opportunities for analysis [see Pulay (2014) on the role of integrity]. Integrity questionnaires are completed voluntarily,

so these surveys render information about the "self-perception" of respondent organisations regarding their risk management activity. The SAO has also prepared a summary study about integrity survey results (Szatmári – Kakatics – Szabó, 2014a). The proportion of organisations that engage in systemic risk analysis – other than planning internal audit tasks – has not changed substantially based on the 2014 survey (2013: 38.2 per cent, *N*=1462; 2014: 37.7 per cent, *N*=1584).

Chart 4

INSTITUTIONS BELONGING TO THE CENTRAL SUBSYSTEM THAT ENGAGE IN REGULAR RISK ANALYSIS (BY INSTITUTION GROUP AS THE RATIO OF RESPONDENTS, *N*=301)



Institutions of the central subsystem

Integrity surveys

The questionnaire was returned by 40.9 per cent of the 736 budgetary institutions (*N*=301) belonging to the central subsystem that were invited to respond. Based on the answers, only 70.4 per cent of budgetary institutions belonging to the central subsystem engage in systemic risk analysis despite the mandatory requirements. This proportion varies by institution group, as shown in *Chart 4.*

According to the survey's results, 80.7 per cent of the organisations that engage in risk analysis record risk factors identified during risk analysis in some sort of database. 95.8 per cent of the institutions stated that they evaluated risk analysis results; the application of risk management, however, is not consistent. Based on the responses, 66.5 per cent of the organisations manage risks in every case, and 31.1 per cent do so occasionally. 2.4 per cent of organisations – as they admitted them-selves – never react to the problems detected. 94.7 per cent of respondent organisations perform regular risk analysis to substantiate audit plans. Less than a third (30.6 per cent) of respondent central organisations engage in corruption-related risk analysis. This control tool carries significance primarily in the case of budgetary institutions with a higher inherent exposure to risk derived from administrative enforcement and the provision of public services, as its absence may reduce such organisations' integrity, and their capability to respond in order to counter corruption risks.

Audit experiences

The SAO audits internal controls using risk analysis as the basis, with efficiency and effectiveness in mind. In other words, not only does it assess the existence and quality of the regulatory environment, but also whether or not institutions use their lines of defence effectively. The 2013 final accounts audit found that in both the institutions and the organisations of institutional titles[9], risk management was the element of the internal control system where the greatest number of deficiencies was encountered. During the final accounts audit, risk analysis was

used to select, from the audit areas concerned, the organisations whose internal control systems were to be evaluated. The scope of the audit also included risk management, which constitutes an integral part of the internal control system. Individual findings were corroborated with audit evidence (regulations, certifycates, minutes, declarations).

The main selection criteria included taking results from the preliminary survey of total budget expenditure and the internal control system's elements into consideration, along with increasing the coverage of institutions that can be included in the revision of final accounts. From the results of the final accounts audit, the following will highlight and detail the experiences acquired during the assessment of the internal control system in 63 budgetary institutions and 94 institutional title organisations. Of the 94 organisations, 30 were healthcare institutions.

Results

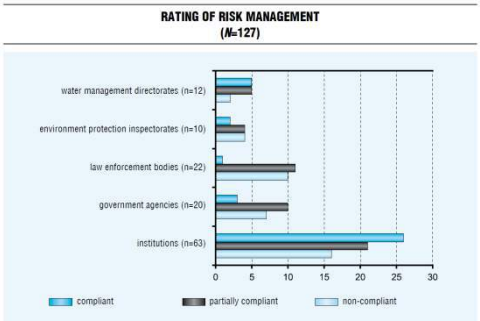
Based on audit experiences, the regulation of risk management essentially covered statutory requirements; however, internal regulations were not fully updated, and there were also some content related deficiencies. In the majority of the audited entities (87.4 per cent), risk management regulations were rated compliant. The highest ratio of compliance with statutory requirements was seen at water management directorates (100 per cent) and law enforceement bodies (90.9 per cent), while most deficiencies were encountered at environment protection inspectorates, with 20 per cent of organisations rated noncompliant.

Only 93.7 per cent of organisations had effective procedural rules for risk management. The reason for the deficie-ncies was in part failure to update regulations, and 4 organisations did not even draft them despite statutory requirements that impose this as an obligetion, nor do they engage in risk management activity. The major shortcoming of existing internal regulations was that they did not contain stipulations applicable to reviewing the risk environment (in 9.24 per cent of organisations with procedural rules in place), and to considering the feasibility of available responses to risks (5 per cent). *(See Chart 5).*

Chart 5

Risk management activity was rated compliant for 29.1 per cent, partially compliant for 40.2 per cent, and non-compliant for 30.7 per cent of the audited entities. The best ratio of compliance with requirements (41.7 per cent) was seen regarding the practices of the water management directorates, while those of law enforcement agencies proved to be the most deficient (45.5 per cent). Risks associated with activities were assessed (85 per cent) and analysed (81.1 per cent)

in the vast majority of organisations; more than a third of the organisations (49), however, failed to properly manage risks. One of the reasons behind this was that more than a half of the organisations (56.2 per cent) did not specify an acceptable level of risk, nor did they consider the feasibility of answers (response measures) that can be given to risks (58.3 per cent). The logical pitfalls of implementing risk management in practice are well illustrated in the fact that five organisations considered possible response measures without specifying the level of acceptable risks. The final step of risk management, i.e. reviewing the entire process itself, shows a somewhat more favourable picture, but even so, just over two-thirds (67.7 per cent) of organisations completed this during the reporting year concerned. *(See Chart 6)*



The results of risk management rating were also examined relative to the audited organisations' budgets for 2013. From the data reported in the financial statements for 2013, adjusted total expenditure appropriations for the year concerned were taken as the basis for ranking the organisations into three classes. The assumption that risk management practices in organisations with a greater budget and a more articulated organisational hierarchy are more appropriate could not be confirmed. No correlation was found between organisation size and risk management ratings. Assigning the values of 1, 2 and 3 to the non-compliant, the partially compliant and compliant ratings respectively, organisations with a smaller total expenditure below HUF 5 billion can be characterised with an average of 2.02, mediumsize ones with a budget of HUF 5–10 billion with 1.79, and larger ones with a budget over HUF 10 billion with 2.11. Based on these results, it was the medium-size organisations that least complied with requirements for risk management. *(See Chart 7)*

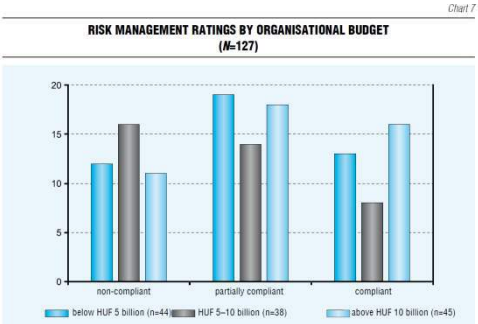
The work forms used during the audits also included questions on malpractices related to the operation of the organisations, on irregularities, and on integrity and corruption risks. Three quarters of the audited entities have drafted general procedural rules for the receipt and investigation of reports about such risks. Close to a half of the government agencies, however, do not have such regulations, and this entails an increased integrity risk having regard to the inherently greater exposure resulting from their responsibilities for administrative enforcement. Almost a half of the organisations (45.7 per cent) assessed fraud and corruption risk as part of risk management, yet only 39.7 per cent of the audited entities developed action plans for corruption prevention based on a survey of integrity risks related to ope-

rations.

Based on the institutional documents that were requested during the audit, we also found that the system and process of organisa tional risk management – required under legal regulations – were not, in many cases, separated from internal auditing activity, which is supposed to be independent. Risks to an organisation's operational processes are often identified and assessed by an internal auditor instead of process owners or the responsible organisation units.

The 30 healthcare institutions that were selected for the audit did essentially develop procedural rules for risk management; a fifth of these organisations, however, failed to assess and analyse the risks associated with their activity, and consequently also failed to manage those risks. There was a regulatory deficiency in one institution, resulting from its failure to update existing regulations with respect to organisational changes. Failure to conduct a review of the risk management process (at least once a year) was a typical deficiency in almost a half of the institutions (43.3 percent).

Chart 7



Risk management in the local government subsystem

Experiences from the integrity survey with local governments

During the 2014 integrity survey, 706 local governments (almost a half of them local gov-ernments of villages/large villages) completed the questionnaire, in other words, more than a fifth of all local governments combined. Questions concerned the period between 2011 and 2013. As this research is described in detail by *Szatmári – Kakatics – Szabó* (2014b), only its main results are discussed here.

29 per cent of respondents stated that their organisations performed systemic risk analysis (other than planning internal audit tasks). This ratio corresponds to data for 2013. The ratio is higher with larger organisations; based on self-assessment, 51 per cent of the institutions employing more than 100 people conduct regular risk analysis. Even that is a relatively low proportion with regard to the fact that the statutory obligation also requires local governments to conduct risk analysis as part of the risk management system. Concerning corruption risks, a mere 7 per cent of all respondent organisations carry out the analysis, which corresponds to results from last year's survey.

90 per cent (2013: 85 per cent) of organisations that systematically conduct risk analysis evaluate its results, only one-third (2014: 32 per cent, 2013: 33 per cent), however, manage risks based on the results in every case. 60 per cent of the respondent entities record risk factors identified during risk analysis in a database.

Some three-quarters (72 per cent) of all

respondent entities perform regular risk analysis as required by the legal regulations as part of the planning processes of their internal auditing. This value shows improvement relative to results from the previous year (67 per cent).

Overall, it may be argued that based on self-assessment, a much lower than expected percentage of respondents from the local government group engage in activities related to organisational risks that are defined as statutory obligations (risk identification, analysis and assessment, and the adoption of measures). 9 per cent of all respondents engage in risk management regularly, 17 per cent occasionally. These figures show that a greater proportion of largersize organisations conduct risk management activities.

SAO audits

An analysis of results from audits conducted by the SAO in settlement local governments will provide a general overview of the risk management systems that have been developed in the local government subsystem of public finances.

This analysis was based on SAO audit reports concerning the development of internal control systems, as well as documents that were processed as part of the audits (*N*=62). During the audits, the SAO examined the regularity of developing internal control systems in settlement local governments. The audited period was 2012. Towns with county status as well as Budapest and its districts were not included among the audited local governments. The sample was selected taking risk criteria into consideration, so results cannot be projected to the entire population. In their examination of the characteristics of the sample, *Benedek – Szenténé – Béres* (2014) found that the number of towns and large villages was greater in the sample, while that of village local governments was smaller, and that the settlements in the sample were also unevenly located in geographical terms.

Questions in the programme part linked to risk management concerned the risk management policy, as well as the identification, analysis and assessment of risks, and the tracking of measures. Audit findings were based information from the certificates sent by the audited entities, and from other documents inspected on site. The compliance of developing risk management systems was assessed on the basis of the legal regulations effective in the audited period. Compliance was rated on the work forms containing the audit questions, based on the ratio of the score attained to the total attainable score. The risk management systems could be rated “compliant” (in the case of a result above 81 per cent), “partially compliant” (61–80 per cent), and “non-compliant” (below 60 per cent).

During analysis, the findings of the reports were processed by grouping them according to themes, then aggregating them.

Results

The development of risk management systems was non-compliant in 74 per cent, partially compliant in 15 per cent, and compliant in 11 per cent of the audited settlement local governments. 16

per cent of mayor's offices did not have a risk management policy, which is stipulated in legal regulations and is meant to specify the overall process for managing risks.

An analysis of the deficiencies shows that 37 per cent of the full sample failed to identify and record the external and internal risks inherent to the operation and financial management of mayor's offices. Around a half of the audited entities (53 per cent) did not assess the probability of identified risks occurring; moreover, 48 per cent failed to determine the effect that the risks identified would have on the budgetary institution in case they occurred. Some 73 per cent of mayor's offices did not determine the response measures that would be necessary in connection with the various risk factors depending on the organisation's risk tolerance limit. The method for tracking the implementation of the measures prescribed during risk management was not specified in 87 per cent of the cases.

Where risks were identified, one-quarter of the offices (25 per cent) did not properly assess the probability of risks occurring, and a fifth (18 per cent) their potential impact. Also in this case, more than a half of the audited entities (56 per cent) did not define the measures required to reduce risks below the risk tolerance limit.

Although more than a quarter of the audited local governments (27 per cent) did perform risk analysis and defined the required measures, in 70 percent of such local governments, the tracking of measures and thus the feedback process was not implemented.

Overall, 8 per cent of audited local governments fully discharged the statutory obligations for the development of a risk management system.

Conclusions

Based on statutory requirements, public entities are subject to the obligation of operating a risk management system as part of the internal control system. This entails the process of identifying risks through their analysis and assessment to instigating measures. Risk management itself, when construed as a response to risks to organisational goals, is the major mechanism of efficient control (INTOSAI GOV 9100). Risk management with the involvement of all stakeholders, when adequately elaborated for detail, also contributes to improving the overall internal control system, and this can be used to reduce the probability of occurrence and/or impact of risk events. This is also the thinking that underlies State Audit Office audits, when it evaluates how the internal control system's elements have been configured.

The SAO's audit and research experience shows that the regulatory background of risk management is indeed provided in organisa tions even if deficiencies occur. Internal regulations, however, are often drafted by formally adopting existing templates, without being tailored to the organisation concerned.

Even though they are obliged under statutory requirements to manage risk as part of the risk management system, only

46.8 per cent of the organisations that belong to the central subsystem and participate in the in-tegrity survey do so regularly, while a mere 9 per cent of entities in the local government subsystem do so based on their own judgement. Audit results show that risk management activity is compliant in 29 per cent of audited entities in the central subsystem, and 11 per cent of those in the local government subsystem. Based on audit results, no correlation was found between organisation size and risk management ratings in the case of instit-utions in the central subsystem. All of this shows that a significant part of public entities do not manage risks consciously, i.e. risk management activity fails to serve its function in such entities.

Being mandatory is the foremost feature of risk management as applied by the public sector, with efforts to minimise risk, and the promotion of compliant operation and financial management serving as the goal. The audits have pointed out that the shortcomings of risk management typically resulted from failure to assess risks and consider possible response measures before executive decisions were made, failure to update regulations, and failure to conduct reviews.

Public entities are in the "learning" stage of the practical application of risk management that expedites and supports the achievement of organisational goals. Appropriate regulation is a necessary but insufficient requirement for effective risk management, as developing risk management "in principle" or formally adopting existing templates will not implement the process itself. For budgetary institutions, the fact is even more significant that substantial losses, which can also be expressed in terms of (public) funds, will occur due to failure to implement risk management measures. This is why the implementation of response measures for managing risks and their effects must be tracked continuously with particular attention, and reviewed as necessary. Based on audit experiences, the revision of risk management processes is also deficient, even though it would afford the opportunity for risk management to achieve its true goal, and not only appear in an organisation's operation as a required element of the internal control system that must be implemented as a rule, but as an organic part and an active tool of management.

It is important to highlight that risk management will only play its role, i.e. will not become a formality or something for its own sake if it is tailored to the particular organisational circumstances and processes; if potential specific steps that mitigate threats impeding or influencing operation, their negative impacts and the probability of their occur-rence are considered, then monitored; and any risk occurrences are assessed, along with the effects of implemented measures and those of any that might not have been taken. By itself, risk management does not provide an adequate guarantee for the efficient operation of an organisation, but without it, institutional leadership can at best feel where and what degree of intervention is required for the sake of

avoiding harmful consequences. Decisions taken to ensure that the effects as-sessed in connection with the identification of external and internal risks are kept at the specified level, along with the results of control measures taken to implement them can be considered to be the guarantees of achieving organisational goals efficiently. We need to emphasise that appropriately developed and operated risk management will also pro mote the continuous improvement of the overall internal control system itself, thereby organisations will more likely have the capacity to face risks in achieving organisational goals, and thus increase their "resilience" to threats.

Notes

[1] Act CXCV of 2011 on Public Finances examined Niskanen's fundamental assumptions, and voiced criticism primarily linked to the budget maximising goals of a bureaucratic institution's leader.

[2] Government Decree 370/2011 (XII. 31.) on the Internal Control System and on the Internal Audit of Central Budgetary Institutions

[3] The scope of Bkr.'s stipulations includes public entities (central budgetary institutions, public bodies (with exceptions), organisations in the local government subsystem, regional development councils and their working organisations, specific asset management organisations and other bodies). After 1 January 2014, the rules applicable to the internal control system of budgetary institutions must also be applied to other organisations belonging to the government sector.

[4] Act L of 2013 on the Electronic Information Security of Central and Local Government Agencies

[5] Government Decree 50/2013 (II. 25.) on the Integrity Management System of Public Administration Bodies and the Order of Receiving Interest Advocates

[6] Act XCIII of 1993 on Labour Safety

[7] Reward may, for example, be understood as the increase of an organisation's prestige, greater social acceptance, more budgetary resources, greater powers, etc.

[8] In the bureaucracy theory of Pub-lic Choice, policy-makers and executive officials seek to maximise their personal utility. This theory is presented by *Niskanen* (1971). Among others, *Blais and Dion* (1991)

[9] An institutional title appears in the central budget's chapters and usually comprises several budgetary institutions that are identical in type or perform similar duties (SAO, 2009). This is why the concept of "institution" will henceforth be understood to mean institutions that form independent titles under the Act on the Budget. This study does not evaluate the internal control systems of chapter-managed appropriations that were audited during the final accounts audit.

Literatura

- ✓ *Blais, A. – Dion, St. (1991): The Budget-maximiz-ing bureaucrat: appraisals and evidence. University of Pittsburgh Press*
- ✓ *Benedek, M. – Szenténé Tubak, K. –*

Béres, D. (2014): Belső kontrollok a települési önkormányza-toknál (Internal Controls in Local Governments). Public Finance Quarterly. 2014/3.

- ✓ *Braunné Fülöp, K. (2010): Szempontok a bizo-nytalanság és a kockázat értelmezéséhez a PPP-konstrukció példáján (Reflections on the interpretation of uncertainty and risk based on the example of PPP scheme). Public Finance Quarterly. 2010/1.*
- ✓ *Gajduschek, Gy. (2000): A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajatságainak magyarázatában (Interpreting the Concept of Bureau-cracy in Social Sciences, and Its Significance in Ex-plaining the Particularities of Public Administration Entities), PhD thesis, Faculty of Law and Political Sci-ences, Eötvös Loránd University, Doctoral School of Political Science, Budapest*

HM Treasury (2004): The Orange Book – Management of Risk – Principles and Concepts, https:// www.gov.uk/-government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf

- ✓ *Hornai, G. (2001): Kockázat és kockázatkezelés. (Risk and Risk Management.) (MVM Hungarian Electricity Company Disclosures. 2001/04)*

Merétey-Vida, Zs. (2004): Belső konto-llrend-szer különböző felfogások tükrében (Internal Control Systems in Different Approaches). (Budapest Business School, Faculty of Finance and Accounting, edited version of the paper presented at the conference held on 4–5 November 2004)

- ✓ *Public Finance Quarterly, 2014/2.*

Szatmári, J. – Kakatics, L. – Szabó, Z. Gy. (2014a): Összefoglaló tanulmány a 2014. évi Integ-ritás felmérés eredményeiről (Summary Study on the Results of the 2014 Integrity Survey).

- ✓ *Vasvári, T. (2015): Kockázat, kockázatészlelés, kockázatkezelés (Risk, Risk Perception, Risk Management). Public Finance Quarterly. 2015/1.*
- ✓ *State Audit Office of Hungary (2009): Segédlet I. A költségvetési címek pénzügyi (szabályszerűségi) ellenőrzés előkészítéséhez (Field Manual I for Prepar-ing Financial (Regularity) Audits of Budget Titles)*
- ✓ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, http:// www.coso.org/-ERM.htm*
- ✓ *European Court of Auditors (2012): Financial and Compliance Audit Manual, http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/ FCAM_2012_EN.pdf*
- ✓ *European Court of Auditors (2006): Performance Audit Manual, http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AU-DIT_MANUAL_EN.PDF*
- ✓ *European Court of Auditors (2013): Risk Assessment in Performance Audits, http://www.-eca.europa.eu/*

Lists/ECADocuments/GUIDELINE_RISK_102013/ GUIDELINE_RISK_102013_EN.pdf

✓ *Institute of Risk Management (2002): Risk Management Standard, https://www.theirm.org/knowl-edge-and-resources/risk-management-standards/irms-risk-management-standard/*

By: László DOMOKOS,
President of the State Audit Office

Melinda NYÉKI, Katalin JAKOVÁC,

Erzsébet NÉMETH, Csaba HATVANI

ACCRUAL ACCOUNTING – ESSENTIAL FOR GOVERNMENT'S TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

Approach from the perspective of an auditor of High State Audit

Financial reporting implementation based on accrual accounting principles requires time. For some governments this journey requires years….but the destination is worth the journey.

Aulona JONUZI, Auditor

Audit Department of Central Budget, High Public Administration, Financial Management and Internal Audit

Abstract

The public sector has undergone a series of reforms, reforms that have had a great influence on the development of public accounting and reporting system. It is considered that the most important issue that has resulted from these reforms refers to the introduction of consolidated financial reporting in the public sector. The public sector consolidated financial statements represent a challenging topic of worldwide research and also, became a debated issue both for international regulatory body (IPSASB) and for governments. However, the objective of this article is to analyze if there is a need for consolidated financial statements in the public sector and to outline the activity of the international regulatory bodies regarding the issuance of specific standards regarding this current topic. So as to reach this main objective of the research I have explored the scientific literature regarding this issue regulations and standards currently applied at European Commission, OECD and United Nations. In this study has also contributed my personal experience as an auditor as representative of ALSAI (High State Audit) at the European Court of Auditor has also contributed in this study as well as all the steps followed by regulatory bodies on developing the standards for financial statements consolidation in public sector. This theoretical paper emphasizes the

importance of the introduction and presentation of consolidated financial statements by public sector entities and reveals the link between these types of reports prepared by entities from private sector and public one as well as to present the best practices on implementing these standards (by two examples: New Zealand and Australia). The main conclusion of this conceptual paper is that public sector entities should prepare these consolidated reports and the regulators and governments play an important role in taking and introducing these practices into the public sector. So, I believe that there can be no excellence in accounting without excellence in reporting or vice versa.

1. Introduction

Throughout recent years, the public sector was marked by a series of reforms that had a big influence on the accounting and reporting system. It was mainly due to an increasing internationalization of capital markets based on the background of a rapid development of economic globalization (Nistor, Stefanescu, 2012). The most important reform that took place in the public sector is the movement from cash-based accounting system to the accrual one. All these reforms could be seen as a revolution that occurred in the public sector organizations introduced by the NPM, fact also sustained by the researchers such as: Guthrie et al. (1998), Guthrie and Humphrey (1996), Pallot (1992), Jones et al. (2001), Grossi and Gardini (2012). The introduction of accrual accounting in public sector entities actually represents a first step towards the introduction of a new reporting system in the public sector, namely the consolidated reporting system. Although, this consolidated reporting system of public sector is not yet globally widespread, both governments and regulatory bodies in many countries make sustained efforts for the preparation and presentation of some consolidated reports at the public sector entities level. Some researchers believe that copying private sector practices and their application in the public sector is not exactly ideal, claiming that the objectives of the public sector that differ from those of the private sector should always be taken into account. Also, Christiaens (2002) argues that the introduction of private sector methods and the lack of a conceptual framework for governmental accounting lead to the arising of several problems rather than solving them. However, although there is some retention regarding the introduction of these practices, I believe that they are also necessary in the public sector because the whole public sector might be considered as a group of companies, and therefore a reporting system that gives us an overview of the public sector as a whole is needed. Therefore, the purpose of this article is to investigate whether in the public sector the adoption and presentation of the consolidated financial statements (CFS) are more related to the information needs in the public sector. This research also focuses on the advantages and disadvantages of introducing and presenting the consoledated financial statements in public sector. Basing on this background, this paper

will now develop as follows. After a brief overview of the literature on the public sector consolidated financial statements, section two highlights the main changes that determined the introduction and presentation of CFS in the public sector. Then, part three presents the activity of the international regulatory bodies regarding the issuance of specific standards regarding public sector consolidated financial statements; part four present two examples of best practice on implementing accrual accounting – New Zealand and Australia and its impact on the successful economies of these two countries and the fifth part which summarizes the findings and presents the limits of the research, and the future prospect of research, too.

2. Literature

The literature regarding the private sector consolidated financial statements is rather vast, which cannot be said about the literature regarding the public sector consolidated financial statements. Therefore, the public sector consolidated financial statements literature still has shortcomings, due to the novelty aspect of this issue in the public sector. So, if we compare the public and private sector consolidated reporting literature, it is undoubted that the main contributions to the concept of consolidation and to the development of this reporting system were brought by the private sector literature. Although there are some differrences between the two sectors, public and private, and between their goals, too, these practices that are applied in the private sector can be adjusted by the public sector, as a financial reporting system. Some relevant contributions to the development of the literature on the consolidated financial statements in the public sector were brought by some authors, namely: Grossi and Pepe (2008), Grossi (2008, 2009), Walker (2009, 2011), Wise (2010), Christiaens, Rommel and Van Cauwenberge (2008), Bergmann and Bietenhader (2008), Tagesson (2008). Grossi and Pepe (2008) try to underline the reasons which resulted in the presentation of consolidated reports in the public sector, the characteristics of consolidation itself, but also the similarities and differences between accounting principles and standards used for the preparation of consolidated financial statements in the public sector in 7 countries. Walker (2009), believing in the benefits of implementing the consolidated financial statements in the public sector, from a theoretical perspective, highlighted the practices of consolidated financial statements in the public sector (especially in Australia), considering in this context, the general case of presenting consolidated financial statements covering the entire government and public administration. Christiaens, Rommel and Van Cauwenberge (2008) examined the whole of government accounting framework as developed by IPSAS, trying to find answer to the following questions: What will be the consequences of applying IPSAS as a conceptual framework for Whole of Government Accounts? What type of accounting information will result from the application of IPSAS concept? Grossi (2008), through a complex study identi-fied the

most common problems, and obstacles to consolidated financial statements implementation at the local level, namely:

1. lack of homogeneity of the accounting of local administrations and municipal companies;
2. lack of expertise;
3. lack of staff;
4. no obligation to completion;
5. difficulties in obtaining necessary data and documents over time;
6. limited transparency of annual reports of the local government; and
7. lack of appropriate software.

All these studies represent a key factor in the development of the literature regarding this issue, arousing the interest for this topic to other researchers and practitioners.

3. Consolidated financial statements – a real need for public sector

The introduction and presentation of consolidated reports in the public sector are closely connected with the adoption of an accrual-based accounting system. So, recognizing the importance of consolidated financial statements we will concentrate on the need of this reporting system for the public sector and on the changes that determined the introduction of such a reporting system. Lately, this issue is in the focus of many governments and regulatory bodies, and therefore many countries starting with the implementation of accrual based accountting system in the public sector began to prepare consolidated financial statements (Luder and Jones, 2003; Stalebrink and Sacco, 2006). The importance given to this subject is based on public sector need for a new financial reporting system which is able to provide a more comprehensive and accurate image over the entire public sector as a single entity. The development and growth of decentralized entities determined a series of debates about the need for consolidated financial reporting in public sector. Given that public sector accounting lately suffered a series of significant changes, which led to the introduction of a new financial reporting system, namely the consolidated financial statements, it is to be appreciated that these reforms represent some benefits that the public sector can take advantage. The changes that have had an important impact on the public sector refer to the New Public Management, the transition from an accrual to cash accounting, the imitation of private sector practices and the decentralization. All these reforms that took place in the public sector arouse some controversies about the direction towards which goes the entire public accounting system. Thus Barton (1999) doubts on the introduction of accrual accounting in the public sector, and this because of the significant differences between the two sectors, differences regarding each sector objectives, and resource allocation system. Also Chan (2003) tried to answer the question whether is it really necessary for governments to imitate without a critical sense the private sector practices? So, in the prior literature we can observe that researchers are quite concerned regarding the application of accrual accounting, and regarding the imitation of practices from

the private sector. In fact, the transition from cash accounting to accrual accounting requires not only a change in the accounting system, but also a change in conception (OECD, 2002). All these changes that have revolutionized the public sector caused the introduction of consolidated reporting in the public sector. These reports provide us an overall image over the financial position and economic obligations of public institutions at local, regional and central level. The financial statements can be considered as the main vehicle of information available for all users. Whether discussing the public or private interest, the accountability is a necessary requirement of New Public Management (NPM) postulates. The financial statements are considered a key accountability tool for different users (Nistor, Stefa-nescu, 2012), even if we talk about individual financial statements or consolidated financial ones. The accrual accounting is considered to offer more useful information and to improve the government's transparency, account-tability and performance evaluation. Consolidated financial reports are seen as one of the most significant accounting techniques of the public sector accountting reforms (Chan, 2003; Chow et al., 2007; Walker, 2009), and taking into consideration this aspect many governments consider that there are sufficient reasons for moving as quickly as possible to the preparation and presentation of such reports.

Financial statements consolidation is seen as one of the most meaningful techniques of the public sector of accounting reforms (Chan, 2003; Chow et al., 2007; Walker, 2009), and considering this aspect many governments consider that there are sufficient reasons for moving as quickly as possible to the preparation and presentation of such reports. The reasons which led to the development of these reports refer to the belief that public finances have become more transparent and financial statements of the whole public sector have provided a more real image on the financial position and performance. These consolidated reports can actually meet the needs of both internal and external accountability, but they also represent a feedback in the decision making process (Chow et al., 2007, Benito et al., 2007). The main role of consoledated financial statements is to meet the needs of a wider variety of users and to simplify the financial reporting system in the public sector. Other arguments in favor of the preparation of consolidated financial statements in the public sector are: the ability of these reports to provide a more complex overview of the position, performance of the public sector as a whole, which cannot be provided by the individual financial statements of each entity forming the group and the ability of these reports to provide greater transparency and accountability regarding the public sector. As it is mentioned above, the attention of this study is focused on some of the advantages resulting from the preparation and presentation of consoledated reports. These advantages refer to the fact that the information provided to users is more transparent; we can make comparisons between countries;

these reports are much easier to interpret and manage to create an overall picture of the economic condition of the entire public sector. Simultaneously, the preparation of public sector consolidated financial statements causes a series of problems that should be over passed, namely: the lack of homogeneity of the financial statements prepared by controlled entities, the public sector standards must be different from those for the private one, the lack of professionals and the lack of the obligation for presenting consolidated reports.

The case of Albania

Accounting process in Albanian is based on Law 9936, date 6.06.2008, " For management of budgetary system in the Republic of Albania" as well as on the Regulation no. 2 of Ministry of Finance, date 06.02.2012, "For standard procedures of implementing the budget". Referring to this legal framework, basic principles of the budgetary principles are: transparence, predictability, inclusiveess, unity, universality, fiscal discipline, allocation of resources, and economic, efficient and effective use of resources, accountability and respect for budgetary system. Based on the above, pubic accounting in Albania currently is being done based on a modified cash accounting principle that is: for revenues, cash accounting and for expenditure, modified cash accounting. Up to now, the control of financial commitments is performed only in terms of annual budget execution. As a result, Ministry of Finance itself, at the Strategy for managing public finances 2014-2020, notes that *there were situations when the contracts were signed by line ministries and approved on the basis of a very limited financial commit-ment for the next year, regardless of the impact on the budget in other years MTB, and beyond.* This gap in the regulatory framework of the Public Finance Management has been a major factor in the creation of hidden arrears. It is also important to be mention that budgeting and accounting in public sector are based on different methods meaning that: budgeting is based on cash principles while accounting on modified cash principles; while financial reporting is oriented toward the control of budget implementation. Now it is time for Albanian government to drew attention to new investments, giving importance not only to the management of payments, but also to the efficient use of public assets by adopting rational and realistic system of budgeting, accounting and reporting based on the accrual principles. Only by applying these standards, Albania would have a clear view of financial situation in terms of obligations and assets over which these obligations are laid. Only by knowing where we are, we can take fair decisions as per strategies that should be followed in order to go where we want to go: fiscal sustainability, transparency, economic growth and improvement of performance indicators but most important intergenerational equity. Examples show that countries that take their citizens and the use of taxpayers' money seriously, report and budget based on accruals. Examples show that applying of these principles on budgeting and accou-

nting processes has helped these countries to offer the best public service for their citizens.

4. IPSASB – a determinant factor in developing public sector consolidated financial statements.

The IPSASB is an independent standard-setting board which plays an important role regarding the regulation of public sector entities. The objective of IPSASB is to develop high-quality international public sector accounting standards for use by public sector entities around the world for preparation of general purpose fina-ncial statements. The purpose of stand-ards issued by IPSASB is to improve the quality and transparency of public sector financial reporting. Therewith, IPSASB sustains that the adoption of IPSAS by governments will improve the transparency, quality and comparability of financial information reported by public sector entities around the world. Other important international organizations encourage both the adoption of IPSAS and the harmonization of national requirements with these international referential. Although, the IPSAS are based on the International Accounting Standards, they are adopted to the needs of the public sector. IPSAS unlike IFRSs are not mandatory for public sector entities, but they were applied by many states. So, one thing is certain, namely international accounting standards are already become an international accounting culture (Whittington, 2008). Regarding the standards on the consolidated financial statements, IPSASB issued three standards, namely:

1. IPSAS 6 - Consolidated Financial Statements and Accounting for Controlled Entities, requires all controlling entities to prepare consolidated financial statements which consolidate all controlled entities on a line by line basis. A detailed explanation of the concept of control as it applies in the public sector and a brief guidance on determining whether control exists for financial reporting purposes are also included in this standard.
2. IPSAS 7 – Accounting for Investments in Associates, asks all investments in associate to be accounted for in the consolidated financial statements using the equity method of accounting, except when the investment is acquired and held exclusively with a view to its disposal in the near future and thus, the cost method is required.
3. IPSAS 8 – Financial Reporting of Interests in Joint Ventures requires proportionate consolidation to be adopted as the benchmark treatment for accounting for such joint ventures entered into by public sector entities.

Given that the main objective of the IPSASB is to maintain alignment with IFRSs for its standards that are based on an underlying IFRS, and that in May 2011, the IASB issued the following standards for which the IPSASB has equivalent standards: IFRS 10, Consolidated Financial Statements; IFRS 11, Joint Arrangements; IFRS 12, Disclosure of Interests in Other Entities; IAS 27 (revised 2011), Separate Financial Statements; and IAS 28 (revised 2011), Investments in Associates and Joint Ventures, it is time for revising IPSAS 6-8.

Therefore, some projects have been initiated by IPSASB in order to examine the existing standards and the standards issued by IASB and to adapt them to the specificity of the public sector. One of the projects on the agenda refers to the revision of IPSAS 6-8, standards underlying the preparation and presentation of consolidated financial statements in public sector. So, in June 2011 IPSASB approved a Project named *Revision of IPSASs 6-8* was whom objectives consists of revision of IPSAS 6,7 and 8.

5. Best practices – Examples: New Zealand and Australia

Why these two examples?

During two last decades, it is noticed an incremental increase of the governments all over the world using or at least taking necessary measures to start implementing methods on accrual accounting and reporting (accrual budgeting as well). Especially governments of New Zealand and Australia are often taken as examples on best practices applying the most inclusive processes of accrual accounting and budgeting, in comparison to any other country. For this reason, special attention is dedicated to these countries in academic field of studies as well as form several governments regarding exactly accrual accounting processes and the results derived from implementing these reforms.

5.1 New Zealand

The adoption of accrual accounting in New Zealand took place amid broad economic reforms that, in the span of only a few years, transformed the country's economy from being one of the most centrally controlled in the non-communist world to being very open. Those reforms began in the mid-1980s with the widespread privatization and corporatization of government-owned commercial entities as well as a broad deregulation of New Zealand's currency and financial markets. These reforms change the management in public sector moving from a system based on a strict compliance with laws and regulations, totally detailed and with budget limits as well, in a regime based on performance and accountability. New Zealand produced its first fully accrual-based combined financial statements in 1992. This statement also constituted the successful finalization of a two years work to move toward this new regime. But what led New Zealand in toward these changes? Reforms in New Zealand based on accruals accounting and budgeting are maybe the most comprehensive reforms that any government has undertaken up to now. While the role of these reforms in management processes of the government of New Zealand is indisputable, still is difficult to determine the real fiscal and economic impact of these reforms. The GAO reports that, in general, most observers seem to agree that the accrual measures have provided better information for purposes of asset management and cost calculations. Additionally, many believe that the accrual measures have produced much greater fiscal discipline, especially in as much as legislators and other government officials can more easily ascertain the fiscal sustainability (or lack thereof) of

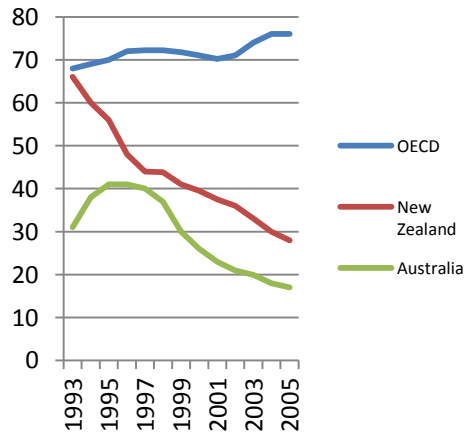
government programs. Indeed, since implementing the reforms, New Zealand has in fact demonstrated strong fiscal restraint. Remarkably, New Zealand's gross financial liabilities has decreased from 65% of GDP in 1993 to 23% in 2005, while the OECD as a whole has increased from 66% to 76% in the same time period. The country has also reported budget surpluses in nearly every year since the early 1990s. As a result, New Zealand's net debt has decreased significantly, from approximately 52% of GDP in 1992 to near 10% in 2005. During the same time, New Zealand has enjoyed, for the most part, moderate to strong economic growth, averaging around 3.3% annual growth in real GDP over the last decade. To what extent any economic success can be attributed to New Zealand's major reforms and, more specifically, to its use of accrual accounting, is highly unclear.

5.2 Australia

As was the case with New Zealand, Australia's adoption of accrual accounting for the public sector occurred during a period of broad economic reforms, though Australia's reforms were perhaps more modest than those of New Zealand. Although Australia's economic growth had been more consistent than New Zealand's, pressure arose by the early 1990s to increase government efficiency and improve fiscal performance. Comprehensive reforms to those ends were implemented through two initiatives: the Financial Management Improvement Program and the Program Management and Budgeting. As a result of these reforms, to the government's agencies it were required to start budgeting, reporting and accounting based on accruals. Like New Zealand, Australia has demonstrated strengthened fiscal discipline in recent years. Australia has produced a budget surplus in every year for close to a decade, and it has succeeded in reducing its net debt from a high of 25% of GDP in the mid 1990s to near debt elimination. Its gross financial liabilities have decreased from a high of 43% of GDP in 1995 to 15% in 2005, the second lowest percentage in the OECD. At the same time, Australia has enjoyed economic growth in real GDP averaging 3.6% annually over the past decade. Again, it is unclear to what extent accrual accounting reforms are responsible for the fiscal discipline and economic growth.

Figure 1 shows Debt/GDP ratio of the government of New Zealand, Australia and OECD for a period of 1995 - 2005.

Figure 1



Conclusions

Along with the reforms that have happened lately in the public sector the question that aroused is "Is there a need for consolidated financial statements in the public sector?". *To find an answer to this question, we must first answer some other questions such as: Given that public and private sectors are based on different objectives, the private sector practices regarding the preparation and presentation of consolidated financial statements can be copied in the public sector?, Can these differences be overcome and is it possible for us to apply the same standards for both sectors?.* These reforms are part of a wider global recognition of the necessity to improve financial management and the quality of financial information among public and private sector organizations. The consolidated financial statements are useful instruments which are able to provide a clear and overall image of the whole public sector to both internal and external users. Although public sector consolidated financial statements are produced by a reduced number of countries, the governments of many countries believe that there are many reasons to introduce and prepare whole of government financial statements as soon as possible. Due to the need of public sector for an increasing financial and political accountability, consolidated financial statements is the answer to fulfil this need. The purpose of financial statements consists of the presentation of a true and fair view of an entity's financial perfor-mance, financial position, equity and cash flows and so, the consolidated reports represent a significant way to demonstrate how the public sector, both at individual entity and whole of-government level, meets its financial management responsibilities. The presentation of financial statements that have the accrual accounting at their basis is considered as providing more useful information to users of public sector than cash accounting. As mentioned above, IPSAS are based on private sector standards, standards that are based on the decision-making approach, but they are also adapted to the specificity of the public sector. It can be seen a growing interest from both practitioners and researchers for the adoption of a single set of standards for all the public sector entities and for the implementation of a new financial reporting system in the public sector. All these above mentioned facilitate the comparability between countries and provide a more transparent picture regarding the status and the direction undertaken by the governments of different countries. The reform determined important changes in the accounting and financial reporting system, changes that refer to the introduction of accrual-based accounting, moving from cash-based accountting and the presentation of consolidated financial statements. I agree with Walker (2009) which states that the preparation of a unique set of consolidated statements comprising the whole of government is supported worldwide. The conclusion is that such reports add value in the financial performance reporting system in public sector, by allowing the increase of responsibilities toward public

resources. Off course other countries experiences which have already successfully implemented these practices will be further copied by other states, in order to further increased efficiency, effectiveness and economy of public finances. Financial reporting implementation based on accrual accounting principles requires time. For some governments this journey requires years….but the destination is worth the journey.

Financial reporting implementation based on accrual accounting principles requires time. For some governments this journey requires years….but the destination is worth the journey.

By : Aulona JONUZI, Auditor

Audit Department of Central Budget, High Public Administration, Financial Management and Internal Audit

STRATEGIC MARKETING AS FACTOR INFLUENCING THE GROWTH OF LABOR PRODUCTIVITY; TETOVO ENTERPRISES CASE

Strategies are generally defined as decisions in the planning process, through which we define the basic methods for achieving objectives. In reality, we choose the most appropriate ways for the achievement of objectives in the given situation.

By Teuta Veseli - KURTISHU
PhdC South East European University SEEU
Business and Economics Faculty, Ilindenska nn, Tetovo-Macedonia
Prof. Dr. Ilia KRISTO University of Tirana

Abstract

We should always bear in mind that the management of marketing and strategic planning form the basis for the success of an enterprise. While the strategic plan is only the starting point for implementing an enterprise planning..It serves as a guide to develop the tactical and operational plan (business plan for all levels in the enterprise. The business plan has three objectives: developing communication strategy at higher levels, justifying the budget request and providing instruments for continuous monitoring during the implementation of the plan).

Since the research is related to a key element of which is **productivity**, then we will describe what we mean by this principle. So, **productivity is the fundamental principle for measuring the efficiency of the work**, which means the relationship between the quantity and quality of products or services produced and the size of the resources used for their production. The research project enables us to find out which are the marketing strategies that affect labor productivity in the enterprise.

Keywords: Strategic planning of marketing, strategy, productivity, interviews, enterprise, work and training program

Introduction

Developing a strategy in a company not a simple task that marketing managers will

perform relying on meditation,. Perseverance, good instincts or critical thoughts. The judgements related to the type of strategy to be followed should come directly from the analysis of genuine external environmental of the company (macro and micro environment) and analysis of the situation and the factors playing within the company.

Strategies are generally defined as decisions in the planning process, through which we define the basic methods for achieving objectives. In reality, we choose the most appropriate ways for the achievement of objectives in the given situation. The word strategy is deriving from military science and has the meaning of "combat skill". In reality it shows more action commands.[1]

In business activity, the notion of strategy, which has to do with the concept of strategic planning and strategic management, pertains to the modern times. The classical methods and management of the company can not meet the needs in a discontinuous and dynamic environment and the technical and technological new development significantly affect the shortening of the life cycle of products, services and technology in the market[2].

[1] *N. Veseli &T. Veseli; "Marketing Management", ALMA-Shkup, 2009, p. 168*

[2] *ARTUR, A. THOMPSON Jr. & A.J. STRICKLAND III – Strategic management-concepts and cases 10th edition , Mc Graw & Hill, 2006.*

Research issue

The research issue relates to the main factors of enterprise productivity and is presented as an important key to employees motivation and keeping this motivation at a level to allow the emploees to develop their careers, gaining new skills through different training. In fact this opportunity to increase workers skills through different training is one of the most important factors in motivating the employees..

The impact on the development and training of workers through assigning responsibilities in current employee performance

- Enhance the work including something new, having high level of responsibilities.
- Change the responsibilities which the employee does not like or that cause routine.
- Allow the employee to have more authority and self-management.
- Invite the employee or worker to contribute to important decisions as for a department or the entire company.
- Ensure that workers have access to important and desirable. meetings
- Take care to provide an opportunity for the inclusion of the goals, priorities etc.
- Determine staff members under care or supervision of the worker.

• Involve the employee in charge of projects and groups..

Subject and object of research

According to the above mentioned re-serach issues, we come to the conclusion that the object of this research **are the factors that affect labor productivity of enterprises**, which significantly affects the worker imagjit sizing, and firm price. While **the subjects are** the manufacturing and services enterprises in Tetovo.

The main objective of this research are the strategic marketing factors affecting business efficiency-increasing productivity in enterprises of Tetovo. On the basis of all grounds of scientific knowledge lies down the fundamental human cognitive power and theory. The main forms of logical thinking are the notion, the judgment, the conclusion and their specific developments..

The direct link between scientific theory and scientific practice is realized through using the scientific fact. It presents the dialectical concept-sensor target of some situations, phenomena, processes, events, qualities or the existence of relations between those phenomena, processes, events, namely between their qualities and signs. The scientific cognitive process, facts and theory are related and dialectically interconnected. On the other hand, the facts found in the very basis of scientific knowledge and scientific theory and establish the evaluation criteria of hypothesis cognitive and cognitive theory.

Technical methods of research

During data processing in research, we have used two basic methods which are the quantitative and the qualitative method.

The research was conducted in 15 enterprises in the municipality of Tetovo, interviewing enterprise managers. So, this was done in order to verify the hypotheses on the impact of the implementation of marketing strategies in Pollog region companies, and how they are important in building the image of companies as well as ensuring their growth and development. This questionnaire is not a test, that the business community is responding, but they are questions that will help the managers assess the crucial importance of marketing strategies to increase productivity in the company. Therefore the reasearch is based on these key elements for SMEs:

The followng are some points that human resource managers use to motivate employees to work.

1. Does the work affect his / her at increasing production (effects of your work), for a cent a day, or in a similar period, see the results in Figure No.1. **Please remember when you saw the last time one of your employees to have done something that has helped your group to perform work accor-ding to schedule.** Has his/ her work influenced production growth (the effects of your work), for one percent a day, or in a similar period ? (see the results in Figure No.1).

2. Figure No.1. Factors that enabled the rise in growth

Factors that enabled the rise in growth		
	Employees	Percentage
18 up to 25	7	46
25 up to 30	5	33
30 up to 35	3	21
Over 40	0	0
Total	15	100

Note: From the above table we can see that the biggest percentage of people who have made changes in enterprise is between 18 and 25 years old.

Position of the employee

Education of employees		
	Employees	Percentage
Elementary school	3	20
High School	7	46
University	5	34
Total	15	100

Note: We see thst sales agents comprise for 46 percent of staff and this is good for the enterprises and their selling power.

Figure No.1. Factors that enabled the rise in growth

Factors that enabled the rise in growth		
	Organizations	Përqindja
Motivation	6	40%
Authority, sef-management	7	47%
His/her good position	2	13 %
Total	15	100 %

Note: The table above shows that 75% of enterprises have people that have a positive impact on it, while 25% said they have no influence

Time spent in that position		
	Employees	Percentage
1 year	10	66
2 years	5	34
3 years	0	0
Totali	15	100

Note : From the table above we can see that 46% of the workers have high school, 34% have university degrees and only 20% have primary education, which means that employees with primary school as education have the lowest percentage.That is a good thing for those enterprises..

Time spent in that position		
	Employees	Percentage
1 year	1	7
2 years	1	7
3 years	11	73
4 years	2	13
Total	15	100

Note: Time spent by the employee in that position for a year has been 7%, 7% for two years, for three years 73% and 13% for four years.

Work of employees helpful for the company		
	Employees	Percentag

		e
Physical Characteristics	4	26 %
Good behavior	8	53%
Ability his / her use of new technologies	3	21 %
Totali	15	100 %

Note: We see that good behavior has affected the best of enterprises with the highest percentage of 53%, then 26 % the physical characteristics and finally the ability to use new technologies 21%.

Why this was helpful for the work of your group?		
	Employees	Percentage
Sales have increased	6	40
Number of clients has augmented	6	40
Expenses have been reduced	3	20
Total	15	100

Note: From the above chart we can see that sales have increased by 40%, the number of customers by 40% and costs have been reduced by 20%.

Performance of the action		
	Employees	Percentage
In less than one year	10	66
One year ago	5	34
Two years ago	0	0
Totali	15	100

Note: For less than a year the change happened in 66% of enterprises while it happened a year ago in 34% of the enterprises..

CONCLUSION

From all that was said above, we stress that **Strategic Marketing includes a series of activities that have an impact on increasing the efficiency of enterpris**es. In this paper we have presented only some of them!

During research, we have tried to demonstrate in a precise manner those strategies and factors affecting labor productivity in the enterprise. Therefore, we interviewed 15 enterprises with different activities. We have done this because different activities of enterprises can give a more generalized view for all enterprises operating in Macedonia. Out of 15 companies interviewed, we have received almost all the answers in 9 of them. We have conducted the research using the method of questionnaires, presenting essential questions and taking accurate answers from the relevant questions.

These interviews were conducted in Tetovo, as limited time and cost opportunity allow us to interview other companies in other regions. Although we had difficulty in

interviewing different managers, supervisors, owners, we think that the answers give a real and satisfying view for coming to conclusions. In conclusion, we can emphasize that **the design of questionnaires based on established standards and research samples are the key factors for the success of the enterprise**, as marketing research is the basis of marketing strategy formulation. This includes the collection of information that helps managers understand marketing problems and identify market opportunities. This research was conducted using internal resources and information retrieved directly from second level managers of enterprises ..

CONSULTED LITERATURE

- *N. Veseli &T. Veseli; "Marketing Management", Skopje, 2009*
- *N. Veseli; "Enteprise Economics", re-edition. Skopje, 2010*
- *Prof. Dr. Sofronija Miladinoski "Marketing", Prishtina, 2007*
- *ARTUR, A. THOMPSON Jr. & A.J. STRICKLAND III – Strategic management-concepts and cases 10th edition , Mc Graw & Hill, 2006.*
- *KOTLER, PH., V, WONG, J. SAUNDERS, & G. ARMSTRONG.- Osnove marketinga (4 EU izdanje), MATE, Zagreb, 2007.*
- *VASILIKA, K, "Strategic Management", Tirana, 2000.*
- *PORTER, M. E., Competetive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors,HBR, 2002.*
- *LOGENECKER, J., MOORE, C. PETTZ, J. "Small Busines Management", Irwin McGraw-Hill, 2005.*
- *Production and services enteprises in Prishtina*

Translated by: Fatos Çoçoli, external expert, ALSAI

By Teuta VESELI - KURTISHU
PhdC South East European University SEEU
Business and Economics Faculty, Ilindenska nn, Tetovo-Macedonia
Prof. Dr. Ilia KRISTO
University of Tirana

SHADOW BANKS, NOT SO MUCH IN THE "SHADOW"

We can say that the essence of the concepts used for shadow banks is the **lending activity**, which takes place in different forms and from institutions step outside of the direct supervision of regulators and outside of the safety nets coverage of last resort (as amenities of central bank credit or deposit guarantee schemes).

By: Teuta Baleta,
Rinald Guri[1]
Financial Supervisory Authority

Abstract

The shadow banking industry worldwide has seen a rapid expansion and is considered one of the main factors that molded the financial crisis from 2007 - 2009. Today it is considered as one of the main risks to the stability of the global financial system. Although the banking industry has a positive role in the functioning of the financial system in itself, it is associated with risks, which can escalate into systemic risks and crises. Therefore, authorities worldwide have taken initiatives which basically aim to define shadow banking, assess it, to monitor and react with suitable adjustments. In Albania, too, there have been some activities similar to shadow banking activities. Therefore, the financial sector regulatory authorities have needed to include the treatment of shadow banking in the country in their plans to regulation and supervision.

Keywords: bank / shadow banking, financial stability, financial regulation, crisis

Introduction

During 2013, the shadow banking industry worldwide is estimated that amounted to 75 trillion USD, driven by the trend of lenders who try to circumvent the rules and investors seeking the best return rate in an environment with interest rates that are in the lowest historical levels. The latest report published by the Council for Financial Sustainability (Financial Stability Board - FSB), dedicated to the observation of the performance of this industry in the world, shows that during 2013 the industry grew by 5 trillion USD.

What is the meaning of such a report? Why the term "shadow banking" is finding more and more space in the reports drafted for global financial stability, in the documents of financial sector regulators, financial literature, especially in the spee-

[1] *Opinionet e shprehura në këtë artikull përfaqësojnë opinione personale të autorëve.*

ches of the leaders of important financial institutions in the world?

The fundamental reasons lie in the complexity of the shadow banking system that has emerged; his position in the financial industry; the expansion that has suffered over the years; factors supporting this extension; especially the role it played in creating the global financial crisis of 2007-2009 and its severity.

Literature and various reports available that address this topic, highlight that the shadow banking system has grown immensely during the past 30 years, especially in the last decade. Even authors who say that the seeds of the US shadow banking system was thrown about 80 years ago with the creation of government-sponsored enterprises, which are perceived by the market as such, knowing that their liabilities are implicitly guaranteed from the US taxpayers (Pozsar). So, we are dealing with a phenomenon of several decades old, but the term itself and the concept that it forms are relatively young in the configuration. Therefore, the available literature remains limited, and the *modus operandi* of the regulatory au-thorities towards the shadow banking system is not clearly contoured and is still being processed.

This paper aims to emphasize a phenomenon that is taking place in the world, the shadow banking activities, whose increase, according to the International Monetary Fund (IMF), poses a risk to global financial stability and even signals that the monitoring of this sector is insufficient. This material delas with some special sections of the shadow banking concept; the factors affecting the development of shadow banking activity and bring benefits to the financial system, which are recognized by world experience, as well as the risks that accompany these activities and the role in the recent world financial crisis. Further, the paper aims at reviewing several possible shadows or shadow banks, which tend to become such in Albania, accompanied by several recommendations.

The authors do not intend in this material to give an exhaustive definition or a complete measurement of the shadow banking activities in Albania. It is intended to be brought to the attention of the authorities that the phenomenon of the Albanian financial system is not isolated and that it is necessary to be under surveillance since his beginnings, in order to distinguish in time the risks and respond in a suitable way to them.

The journey of the concept

The concept, as mentioned, is relatively new and also the term "shadow bank." For the first time this term has used by the American economist Paul McCulley in 2007 in the Jackson Hole symposium. According to Claessens et. al. about this phenomenon is spoken, but without naming it, in the same symposium in 2005 by Ryan.

The shadow banking system as a concept and phenomenon began to be treated due to the rapid expansion it was having before the crisis. The awareness about it increased during the global financial crisis as a result of the role it played in global financial crisis and its implications in

financial system. For Gorton and Metrick this crisis can be considered as a banking crisis but which originated in the shadow banking system. The dynamics of development of the crisis, pointed out that shadow banks are exposed to the same risks and they are equally vulnerable to panic as traditional banks (Sanchez). The-refore, the international financial insti-tutions saw fit to define a sequence of measures and actions in relation to sha-dow banks.

In November 2010, during the G20 meeting in Seoul was decided to take measures to strengthen the regulation and oversight of shadow banking activity. At this meeting, the duty to address this issue was given to the FSB, a newly created body. On 27 October 2011 the FSB published a report on strengthening the oversight and regulation of shadow banks and, despite shortcomings, managed to define and assess this activity, and to publish reports on the progress of the shadow banking system in the world. It is understood that the methodology of evaluation and preparation of political reaction is constantly improving by the FSB. Based on the express request of the G20 meeting held in Cannes (November 2011) about this task, the FSB conducted the work in five areas to analyze key issues and develop recommendations effective (see Table 1).

In the European Union (EU), the level of regulation of shadow banks is not yet consolidated or harmonized in all member countries. There are proposals in the process of regulation of this activity, while some countries may have additional rules that are not binding for European legislation. Concrete steps at the EU level have been taken by banks and insurance legislation, aiming indirectly at the regulation of shadow banks. The emphasis has been on treating problems that arise from using securitization structures as a way to circumvent regulatory requ-ireements.

Key initiatives dealing with:

♣ The Directive Review of capital requirements for banks (CRD II), which had to be transposed by Member States in October 2010. The Directive requires issuers as well as sponsors of assets to afford a significant level of risk that sign and strengthens the treatment of liquidity lines and credit exposures to asset tools;

♣ The subsequent amendments to the Directive in 2010 (CRD III) in order to further strengthen capital requirements. Starting from December 2011, the banks were required to comply with additional rules of transparency and hold more capital to cover the risks when investing in complex processes. This Directive and the competent authorities asked member countries to assess and reputational risks deriving from these complex products.

♣ The most recent proposals made by the European Commission (EC) Directive, through the so called "CRD IV", which clear requirements, related to liquidity, including liquidity lines for CPS and for any product or service related the bank's operational risk.

♣ The adoption in November 2011 by the EC of an amendment to International Financial Reporting Standards (IFRS), specifically IFRS 7, to improve the transparency requirements on transfers of

financial assets. Also, the EC considers new standards on consolidation, as IFRS 10, 11, 12 with the objective to improve the consolidation of securitization vehicles and disclosure requirements relating to unconsolidated participations in "structured entities" like securitization vehicles or financing collateralized.

♣ Solvency II Directive for insurance and reinsurance companies that invest in titullizuara products, the EC plans to require issuers and sponsors of these products, to apply the same risk retention requirements as those of the banking legislation.

Also initiatives were taken to expand the scope of current legislation to include and shadow banks, in order to be dealt with concerns about systemic risks and to become more difficult as regulatory arbitration. This approach was undertaken for investment companies, which are within the scope of Directive MiFID (Markets in Financial Instruments Directive). The main changes were related to increased transparency for instruments other than equity, as well as providing power to the competent authorities and the European Authority of Securities Markets (ESMA) to proactively intervene, giving them the opportunity to control and mitigate the risks arising from shadow banks.

The EC has taken measures to directly regulate shadow banks and their activities. Thus, with regard to investment funds, administrators directive Alternative Investment Funds (AIFMD - Alternative Investment Fund Managers Directive), addresses a number of issues related to shadow banks, as long as the entities in question are within the scope of this Directive. Already asset managers are required to manage and to apply the risk management systems of liquidity. Based on new requirements for financial leverage calculation and reporting, activities, such as repurchase agreements or securities borrowing are easier to monitor by regulatory authorities.

With regard to money market funds and in exchange traded funds (ETF), these are involved in the UCITS Directive (Undertakings for the Collective Investment in transferable Securities). Nevertheless, from July 2011 ESMA has approved additional recommendations for these funds, seeking limits for allowed investment, for weighted maturity, as well as estimates on a daily basis of the net asset value.

Another important aspect is the establishment under the supervision of rating agencies and credit risk classification. Now these institutions are regulated and supervised by the ESMA and the EC has proposed strengthening the rules on the classification of credit risk. Although these institutions do not use financial leverage or are not directly involved in transformation of the maturity period, they have a crucial role in credit intermediation chain, after determining credit risk classification of products and units.

Finally, with regard to insurance legislation, Solvency Directive II deals with a range of issues related to shadow banks, through comprehensive regulation based on risk-based methodology and economic capital model, along with risk management requirements or and the principle of "prudent person" investment. Also, this directive requires authorization by CPS in

insurance regulators and sets capital requirements, governance and reporting.

Although the above measures create a good base in the treatment of shadow banks and their activities, much remains to be done given the dynamics of the evolution of the shadow banking system and understanding of the system. Policy-level attention is to ensure a comprehensive supervision of the shadow banking system in line with a comprehensive framework of oversight.

Table 1: Five key areas are the FSB's attention and CEO.

Direction		The responsible Authority
1. Regulation of banks' interactions with units performing shadow banking activities	The Basel Committee on Banking Supervision	1. Banking regulation, primarily on (i) Retreatment for regulatory purposes of improper transfer of risks between shadow banks; (ii) identification of channels of exposure, limiting exposure to shadow banks, and increased transparency of banks in relation to these exposures; and (iii) ensuring that banking legislation includes all these activities.
2. Regulatory reform for money market funds	International Organization of Securities Commissions (IOSCO)	2. Asset management: the regulatory debate is centered on funding liquidity problems; quality of loan collateral in security cases and conflicts of interest when the other party is part of the same group. In the case of money market funds, the main concern lies in the risk of panic and mass withdrawals from these funds, which would severely undermine financial stability, arising mainly as a result of credit and liquidity risk in these funds, but also from used methods of valuation of assets. Risk increases when these funds withdrawals evaluate assets at amortized cost to maintain a stable net asset value, changing market values, which can suffer and constant fluctuation.
3. Securitization adjustment process	IOSCO, supported by the Basel Committee	3. Titullzimi: The main issue at this point is transparency, standardization, retention and accounting requirements. In this regard there was cooperation between the EC, the Securities Commission (SEC) of USA and IOSCO, urging all jurisdictions to harmonize regulatory practices, so that they are comparable.
4. Regulation of other units performing Shadow banking activities	Ad hoc FSB working group	4. Other units that act as shadow banks: EU and FSB are working, in order to facilitate the listing of subjects to be covered by this definition, the identification of regulatory and supervisory regimes that are in power, as well suggest appropriate additional regulatory measures to these entities. One of the main challenges remains data collection, as not all

		regulators have the necessary powers to collect data on shadow banks
5. The regulation of securities lending and repurchase agreements (repos)	Ad hoc FSB working group	5. Securities lending and repurchase agreements: Current practices are being analyzed with a view to identifying gaps in the current regulation, and inconsistencies between jurisdictions. Specific Issues to be covered may include: prudent collateral management; reinvestment practices of cash received against collateralised securities; re-use of collateral; improving transparency in the markets and supervisory authorities, and the role of market infrastructure. EC considers that special attention should be paid to the use of financial leverage global scale, resulting from securities borrowing, collateral management and repo transactions, in order to ensure accurate information for supervisors to evaluate this lever, means to control it, and to avoid excessive procyclical effects. Also, bankruptcy laws and their impact on collateral should be revised in order to harmonize international scale, together with the accounting practices of such transactions
Direction	The responsible Authority	

Definition

Analysing the phenomenon of shadow banks naturally begins with the definition of the concept itself and the term used. In literature, the term is expressed in different forms such as "shadow banking"; shadow banking system"; "Shadow banks" etc. In this paper these terms will be used as a substitute for the equivalent of each other. To date there has been achieved definition widely accepted on this phenomenon. Literature offers a range of definitions, broad and narrow meanings expressing the phenomenon or defining it as institutions, activities or risks.

The wide definition of the concept extends to activities similar to banking, but carried out by a group of institutions, which are not regulated as banks. So, shadow banks considered similar to bank institutions that operate like banks, but which are not banks. In other words shadow banking activity is defined as the totality of activities of credit intermediation that involves entities or activities outside the regulated banking system or where the regulatory structure does not exist or has tempered demand. (Gorton, Claessens et. Al., The hill, Ordonez, Sanches).

The typical definition of this group is that of Bernanke[2] (2012), which states: "shadow banking activity, as defined usually consists of a diverse group of institutions and markets which, together, carry out traditional banking functions, but exercise this activity outside or in ways that little have to do with the traditional system of institutions that receive deposits and are regulated."

Other authors define the concept of shadow banks transformation they perform. In this respect they consider shadow banks as non-bank financial institutions that engage in the activity of the maturity period transformation, liquidity transformation and credit transformation. (McCulley, Sanches, Godfrey) While for Moreira shadow banking is interpreted as a liquidity transformation activity, which is carried out by intermediaries that emit passive illiquid and liquid, safe and risky assets The activity of these intermediaries is to maximize the creation that affects the amount of liquidity in normal times for every dollar available as collateral, after emitting titles that resemble money and that the names "shadow money". But once the financial system problem begins and the collateral becomes scarce, these titles become insolvent. Therefore, the author considers the shadow banking activities as money issuance process shades.

In this group part of authors relate the concept of shadow banks as financial intermediaries who are unable to direct or indirect use of public resources' liquidity, or public lines of credit/financing of last line, the most typical are liquidity provided by central banks and the credit guarantee from the public sector. (Adria, Broos, Pozsar et. Al., Borst).

[2] http://www.armstrongeconomics.com/archives/date/2013/11.

FSB defined the shadow banking activities, based on the broad concept as "credit intermediation system, made up of institutions and activities that operate outside the regular banking system". This is the officially accepted definition. In the same context, has been built the definition of European Commission (Green Paper), but it also outsources the activities, such as the receipt of funds that have characteristics similar to deposits, involvement in maturity transformation functions and/or liquidity of the transfer company credit risk and the use of direct or indirect financial leverage, as well as involvement in activities, the nature that could serve as important sources of funding for non - bank institutions, including securitization, securities lending transactions and repurchase agreements. "In this concept, the vice president of the European Central Bank (ECB), Constancio notes that the shadow banking system," ... was expanded considerably, shifting from light to know, going over the banking activities regulated institutions, transactions or markets that are not within the scope of regulation."

Criticism or deficiency for the FSB's definition is that it is too broad to be used for political analysis. On this basis, a number of authors consider shadow banking activities as a regulatory arbitration process and define it starting from the activities or functions. Some equate the term with securitization; nontraditional banking activities or the granting of loans by non-bank financial intermediaries (Gorton, Claessens et. al, Adrian, Pozsar et. al, Ordonez, Sanchez, Borst). Usually the focus of this group of authors lies in securitization activities and mediation in the use of collateral, which are two main processes that support the mediation by savers to investors and include risk transformation.

On these definitions, banks, insurers and pension funds by definition are not part of the shadow banking system, but interact with shadow banking institutions, which are considered:
- Commissioning activity of mediation and mediation-traders, through which the assets are financed using repurchase agreements;
- Joint investment funds money market (MMMF), gathering mass investor funds to buy commercial paper or securities collateralized mortgage loan;
- Friends funding/financial or investments that sell commercial paper and use the proceeds to make loans to individuals;
- Custody funds that invest in real estate;
- Defensive investment funds;
- Mediation-commissioning activity with mortgage loans.

While instruments or securities included in the shadow system of credit intermediation, carry through a chain of non-bank financial middlemen considered:
- Commercial paper (CP);
- Medium-term notes (MTN);
- Collateralized commercial paper (ABCP);
- Collateralized securities (ABS);
- Collateralized debt obligations (CDO);
- Funds / structured investment;
- Special purpose vehicles;
- Repurchase agreements and reverse repurchase agreements (repos).

According to Adrian, there is a wide range of credit intermediation activities, carried out without official access to credit lines, ie lenders of last resort. These include securities lending activities by insurance companies, pension funds and asset managers. In short, the shadow credit intermediation is all done without the mediation had this warranty/support recently or who have implicitly or indirectly.

Shadow Banks' difference with Traditional Banks

The main difference between traditional banks and shadow banks is that parties involved in transactions are different. Traditional banks have bankers and depositors; and shadow banks not.

In traditional banking system the credit intermediation between savers and borrowers occurs in a single unit or only affects a balance. In mediation shadow banking system, it is performed through a chain - bank financial middlemen in a multilateral process, which enables the use of financial leverages. In these steps is carried out a "vertical fragmentation" of the credit intermediation process in traditional banks. The shadow banking system performs these mediation steps in a strictly sequential order. Each step is treated by a specific type of shadow bank through a technical and specific funding.

Shadow banks develop maturity transformation and credit as well as traditional banks, but without available directly and clearly expressed public sources of liquidity or credit. Consequently, they are inherently more fragile and resemble the banking system before the creation of the public safety net.

In conclusion, we can say that the essence of the concepts used for shadow banks is the ***lending activity***, which takes place in different forms and from institutions step outside of the direct supervision of regulators and outside of the safety nets coverage of last resort (as amenities of central bank credit or deposit guarantee schemes).

But throughout this definition process, what matters is that the concept is closely related to three elements: (i) the definition of institutions, activities or risk being treated as shadow banking activeities; (ii) measurement or estimation of its size; and (iii) determination of response measures by regulators.

The promoters of the shadow banking system

The expansion of shadow banking activity shows that there have been and there are opportunities that support this development. Literature defines a set of factors that have served as shadow banks incentives. The most prominent promoter factors are:

- Increase the degree of displacement of funding flows through national borders or different sectors;
- Financial innovations in products and services (supply side) and consequently the legal changes/regulatory, which ero-

des the advantage that banks and bank deposits had in the competition;
- Arbitration (avoidance) of regulatory and supervisory, especially efforts to avoid capital requirements and the use of financial leverage. In this way the possibility to increase the overall level of use of financial leverage, increasing total assets to capital ratio;
- Tax arbitration;
- The tendency to seek higher returns on investments without paying proper attention at the pricing of assets (collateral) and inherent investment risk;
- More efficient use of collateral (demand side) that it gave impetus to the development of the securitization process and the use of repo;
- Rapidly increasing the amount of money under management of institutional investors, pension funds, mutual investment funds, central and local governments and non-financial joint-stock companies;
- Asymmetry in information or lack of transparency, which in the long chains of intermediation automatically blurs investor information on how the value of collateral and the risk against which the investor is exposed;
- The problem of representation and awards, mainly in the form of commissions, without weighing the risks assumed;
- Taking account without a critical analysis of risk assessments and credit classifycations provided by the relevant agencies;
- Increased demand by non-financial joint-stock companies and asset managers for safe and liquid assets;
- Demand from banks for secularized debt to be used as collateral to attract funding in repo and vibrant use of financial leverage.

As it is stated by Moreira, shadow banking activity is the result of fundamental changes in the financial system in the last 30 - 40 years as a result of innovation and regulatory changes. Together these factors brought down the curtain of the traditional banking model.

The role and risks of shadow banking

A shadow bank raises short term funds, mainly in the form of borrowing, money market and transforms them into active with longer maturities. Borrowed funds are used to acquire assets. Hence the term "shadow banks" should not be taken in a negative context, because they perform the basic functions of the financial system (Constancio). Shadow banking activity, like any other financial activities, has benefits and helps in the functioning of the financial system, notably by increasing the liquidity available in the market. It may also be a useful part of the financial system for performing certain functions, such as providing alternatives to savings/investments to bank deposits; channeling resources efficiently to specific needs, taking advantage of specialization that they have and economies of scale; providing alternative funding for the real economy, where banks and traditional channels to market are in trouble; significant reduction in the cost of borrowing; diversification of risk outside the banking system; narrowing uncom-

piances of maturity periods or currency positions in the balance; etc.

But shadow banking activity is accompanied with a number of risks. Some of them may have a systemic nature, given their complexity and the fact that thery are developed outside the purview of regulators; linkages with the banking system; their extension to the scope of the various regulatory systems; or exceeding the limits of the securities markets and investment funds in search of higher returns. Some of these risks are: the risk of panic, use largely hidden and financial leverage, avoiding arbitration or regulatory regulation and the effects that accompany failures of these institutions to the banking system.

Shadow banks are exposed to the same financial risks as banks, but are not supported with the same level of regulation and supervision. Some shadow banks rely on short-term funding, being exposed to the risk of massive and immediate withdrawal by customers. Since they are not in the the same scope of the regulation as banks, they can therefore use high financial leverages, offering funding guaranteed with collateral, being transformed into systemic risk. The avoidance of shadow banks form regulation or oversight that apply to traditional banks, ransforms the tradetional process of credit intermediation into an independent legal structure, which interacts with the traditional sys-tem. This was a typical case that played an important role in the creation of the global financial crisis, which began in 2007 - 2008. In this case, the activities cir-cumvented accounting rules and capital requirements of risk, and were trans-ferred outside the purview of banking supervision. In the end, when these institutions were faced with difficulties or bankruptcies, the effects were easily conveyed in the banking system. The poisoning or the replacement of harmful effects into the banking system was transferred through several channels; as borrowing into the banking system or contingent liabilities upon the occurrence of the circumstance for the provision of liquidity from the banking system, such as lines of credit or liquidity; or where we have a massive sale of assets, which have consequences on the prices of financial assets or real.

So, as it has been stated by Mark Carney, Governor of the Bank of England[3] " shadow banking activity is enormous, with rapid growth in some forms and it is little understood, is a powerful tool to work well, but if administered without care, can become explosive." Nowadays, shadow banking activity is considered the greatest threat to the world economy. Therefore, the challenge that arises to the authorities is to sufficiently and appropriatly treat the inherent risks of shadow banks.

3

http://www.economist.com/news/leaders/21601826-shadow-banks-helped-cause-financial-crisis-better-regulated-they-could-help-avert-next.

Shadow Banks in Albania!

Referring to the term and its definition, we can say that the term "shadow banks" in Albania has not won official use. With the negative nuance that the word "shadow" has, there is the trend that banks or shadow banking activity can be regarded as a bad thing, to be held in secret and probably illegal. Indeed, at first glance it may be likened to similar activities, mainly lending, which take place in the informal market. Despite this, the term "bank or shadow banking" is not only a faithful translation of the word in English, but remains the most accurate translation possible, compared with the effort to use other terms, such as system / banking activities (e) or parallel or unregulated banks. The term "shadow" means that we are dealing with an organization (unit/event), which itself is not a bank or banking, but that is as or in the shade body and banking.

If we refer to the case of Albania we can say that, the not sophisticated financial system creates ground for the development of shadow banking activeities. There is no official treatment in the regulatory level (for comprehensive regulation, assessment/measurement, reporting, etc.). It is generally seen the emergence of some behaviors in the financial system resembling shadow banking activity (see Table 2). Likewise, the risks to which is exposed the Albanian financial system, as well as the combination of activities between the various financial markets (banks with investment funds with life insurance companies and pension funds, banks with financial leasing society etc.) Made the authorities regulatory gradually instead include them under regulatory requirements similar to those undertaken at the international level to address the shadow banking system.

Table 2: Behaviour of shadow banking activity

Behaviour of shadow banking activity	**The emergence of Shadow banking activity behavior in Albania**
Financial leverage	This form of behavior in the current stage of development of the financial system is not observed, because the trading of financial instruments of debt is not sufficiently developed.
Credit risk transfer	This form of behavior in the current stage of development of the financial system is isolated, because the phenomenon of securitization is not spread, but there are forms of credit guarantee products issued by insurance enterprises. The development of the insurance market beyond the traditional compulsory insurance products can faster the phenomenon. It is understood that the revival of bank credit creates conditions for the strengthening of this behavior.
The transformation of the maturity period	This form of behavior in the current stage of development of the financial system has begun to be noticed, due to the rapid development of the market of investment funds.
Liquidity Transformation	This form of behavior in the current stage of development of the financial system system has begun to be noticed, but not in its traditional form. This behavior appears more due to lack of development of secondary markets in the country.
Collection of deposits	This form of behavior in the current stage of development of the financial system is not observed, because such behavior is typical for investment funds of the currency market (MMF) or bond funds, which act as FSM's. In Albania, they are not developed or money market instruments or funds that invest exclusively in the measure at least 50% of the portfolio in such domestic or foreign markets instruments. But the likelihood is that the environment will change quickly and this behavior will become present.

Moreover, the shadow banking activity may prompt features of development dynamics. If we use the criteria of FSB (despite shortcomings) as evaluation criteria for the size of the shadow banking system, we can say that with a substantial roughly the size of this system in Albania at the end of 2014 amounts to 8% of GDP. Referring to the framework of the factors that prompted the development of this activity in foreign markets, it is noted that in Albania are some of them.

In the first place, starting from a considerable period the financial system activity takes place in an environment of low interest rates/returns and has continuously been decreasing as in ALL and in EURO (see Charts 1 - 4) . Therefore, the benefit of traditional forms of savings such as bank deposits or treasury bills has been reduced significantly. Interest savings products/investments that bring better benefits confirms the fact that in a relatively short period of investment funds have had a strong dynamic expansion and the tendency to increase the duration of the investment in an effort to increase the return. From 2012, when their activeties began, total assets under management in two funds operating in Albania at the end of 2014 reached 4.6% of GDP[4]. Thus, in the period March 2012 - May 2015 to fund the investment in ALL annual net return has changed from 7.5% to 5.3% and the duration increased from 0.74 years to 2.39 years. As for the investment fund in euros in the period January 2013 - May 2015 the annual net return has been changed from 5:42% to 2.2%.

If it is not possible to talk about such repo market outside the interbank system, and this limited the volume and number of transactions, the possibilities seem slim to get off a securitization process. That's because even the stalemate that is experiencing lending by the banking sector, which limits demand for collateral and encouraging the phenomenon of "breach of collateral". On the other hand, the need for cleaning banks' balance sheets of troubled loans, as well as the stock of hardened obtained collateral for these loans, mainly in the form of real estate (apartments), can promote innovation in their treatment and transfer Non-bank financial system, thus giving rise to forms of shadow banking. Similarly, banks in an effort to increase both the "supply" of investment funds as well as their strict no traditional forms of collecting deposits and granting loans, and to maintain profit margins, can promote innovation in intermediary activity, which go towards the development of shadow banking activity.

Some recommendations

The treatment of shadow banks and their activity aims to raise awareness on the opportunities that exist for their performances in the Albanian financial system, therefore, the risks that accompany such an event. Although at first glance it seems that shadow banking activeity has not been developed, it is necessary to trace forms of mediation to understand how realistic such an impression is. Review of

[4] http://www.amf.gov.al/pdf/publikime2/raport/amf/405_Raport%20Vjetor%202014.pdf.

shadow banking activity needs to be included in the action plans of the regulatory authorities in Albania. In this regard it has an advantage that at the international level has begun to develop a multi-year experience and processed several initiatives (methodology, monitoring reports, regulatory and supervisory policy responses), which provide a good orientation to build the framework of action in Albania .

Regulatory authorities can engage in the study of phenomena, which may be essentially shadow banking activities. The first step is to gather more information on the phenomena taking place in financial markets at home, going to the most finely element phenomena. The information collected, as well as review of forms and products of various financial activities will help the authorities to identify those items/activities approximate to shadow banking. Creating permanent joint group between expert's regulatory authorities is a mechanism that helps to identify the shadow banking activities or the drawing of a map of the system at the macro level. The objective of these groups will be achieved to gain a clearer picture of the shadow banking system and to determine the weaknesses / the risks that accompany it.

The second objective is to monitor the shadow banking system. To ensure the monitoring is necessary to assess the scope of the shadow banking system. The world practice shows that the lack of data hinders understanding the scale of shadow banking activity. Therefore, there is need to improve the database and create their alternative category. Further, there needs to be a permanent exchange of information between financial regulators to understand the scope and extent of interaction of shadow banking phenolmena, as well as exposure or combination that different segments of the financial market against them. Improvement of the database can be reached through research projects (like conducting surveys) as well as making more detailed reporting by supervised entities. Quantitative assessment, even approximate, enables to determine the aspects relating to systemic risk and opportunities for arbitration, setting later on which units, markets or instruments are located dangers. From here can be defined network of relationships and exposure those other parts of the financial system to the shadow banking system.

On the conclusions of the research, the authorities have the opportunity to decide whether to expand the scope of reporting and regulation of shadow banking activity and to what extent, or it is needed to pass a little tougher action to curb the expansion shadow banking activity. Whatever the decision of the authorities is important to monitor developments in parallel originating new regulatory requirements.

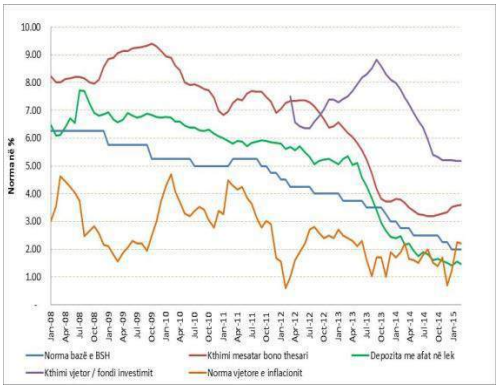
Thirdly, given the degree of complexity of shadow banking activity, it is important that the legal requirements/regulatory interaction with customers of financial

institutions to be strengthened in terms of the regime of transparency and communication with customers and the public, to be clear that outgoing the risks, which are taken over.

Fourth, given the global financial crisis which began with a liquidity freeze, that gave rise to a range of delivery mechanisms liquidity from official sources, it is clear that the regulatory authorities in the country should have in attention the management aspects of liquidity risk, the performance of stress tests and crisis management scenarios. The approval of a finally framework of rules for managing liquidity in investment funds in Albania and the calculation of their net asset value on the basis of international practice, is a step carried out in the spirit of the directions in which we are working in scale regulate international Shadow banking[5].

Finally, clearly this duty does not belong to a single regulator, but will require pursuing a coordinated supervisory approach between regulators to oversee the development dynamics of shadow banking activity, so that this phenomenon may serve as diversifyier of the financial system and no accumulation of excessive risks and their transformation into systemic risks. In this concept, it is necessary to intensify supervision of integrated financial system in Albania to have an effective policy of supervision and to be attentive to new systemic risks that arise as a result of trying to meet new requirements which come from changes in legal and regulatory framework.

Chart 1: Interest rates/returns 12-month (ALL) (January 2008 - March 2015)



Source: Bank of Albania & Management Company Raiffeisen Investment Fund

Chart 2: Interest rates/returns 12-month (EUR) (January 2008 - March 2015)

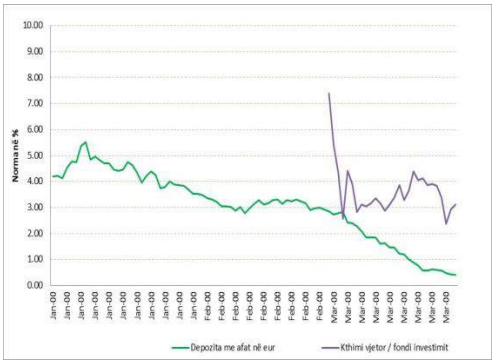
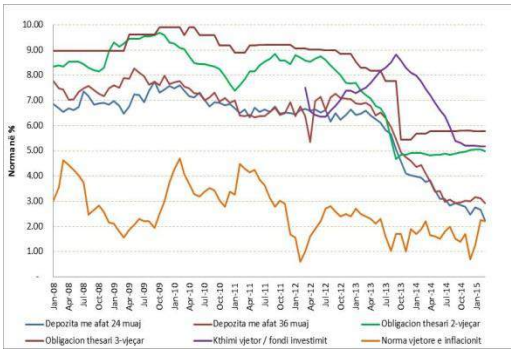


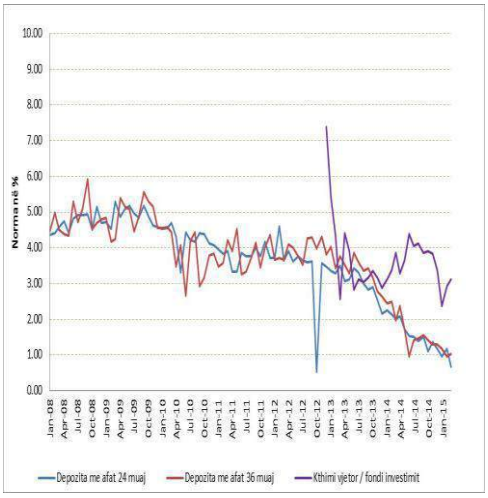
Chart 3: Interest rates/medium return - 2 & 3 years (RSD) (January 2008 - March 2015)

[5] http://www.amf.gov.al/akte2.asp?id=2&id2=3.



Source: Bank of Albania & Management Company Raiffeisen Investment Fund

Chart 4: Interest rates/medium return - 2 & 3 year (euro) (January 2008 - March 2015)



Source: Bank of Albania & Management Company Raiffeisen Investment Fund

Bibliography

Adrian T., & Ashcraft A. B., (2012), *"Shadow Banking Regulation", FRBNY Staff Reports, No. 559, April.*

Borst N., (2014), "Flying Blind", The International Economy, Winter.

Broos M., Carlier K., Kakes J., & Klaaijsen E., (2012), "Shadow Banking: An Exploratory Study for the Netherlands", DNB Occasional Studies, vol. 10/No. 5.

Claessens S., Pozsar Z., Ratnovski L., & Singh M., (2012), "Shadow Banking: Economics and Policy", IMF Staff Discussion Note, December 4, SDN 12/12.

Claessens S., & Ratnovski L., (2014), "What Is Shadow Banking?", IMF WP/14/25.

Constâncio V., (2012), "Shadow Banking - The ECB Perspective", European Commission COnference, Brussels, 27 April.

European Commision, (2012), "Green Paper Shadow Banking", COM(2012) 102, Brussels, 19 March.

Financial Stability Board (2011), "Shadow Banking: Scoping the Issues", A Background Note of the financial Stability Board, 12 April 2011.

Financial Stability Board, (2013), "Strengthening Oversight and Regulation of Shadow Banking ", 29 August.

Financial Stability Board, (2014), "Global Shadow Banking Monitoring Report", 30 October.

Financial Stability Board, (2014), "Transforming Shadow Banking into Resilient market-based Finncing", 14 November.

Fondi Monetar Ndwrkombwtar, (2014), "Global Financial Stability Report. Risk Taking, Liquidity, and Shadow Banking. Curbing Excess while Promoting Growth", October.

Godfrey B., & Golden B., (2012), "Measuring Shadow Banking in Ireland using Granular Data?", presented in Irving Fisher Conference on "Statistical Issues and Activities in a Changing Environment" at the Bank of International Settlements in Bael. Switzerland, 28-29 August.

Gorton G., & Metrick A., (2010), "Regulating the Shadow Banking System", Brookings Papers on economic Activities, Fall.

Kodres E. L., (2013), "What Is Shadow Banking?", Finance & Development, June.

Luttrell D., Rosenblum H., & Thies J., (2012), "Understanding the Risks Inherent in Shadow Banking: A Primer and Practical Lessons Learned", Dallas FED Staff Papers, No. 18, November.

Moreira A., & Savov A., (2014), "The Macroeconomics of shadow banking", NBER WP 20335.
Ordonez G., (2013), "Sustainable shadow banking", WP 19022, NBER, May.

Pozsar Z., & Singh M., (2011), "The Nonbank-Bank Nexus and the Shadow Banking System", IMF WP/11/289.

Pozsar Z., Adrian T., Ashcraft A., & Boeslky H., (2013), "Shadow Banking", FRBNY Economic Policy Review, December.

Sanches D., (2014), "Shadow Banking and the Crisis of 2007-08", Business Review, Q2.

Wallison P. J., (2012), "Does Shadow Banking Require Regulation? ", American Enterprise Institute for Public Policy Research, Financial Services Outlook, May-June.

Nga: Teuta Baleta,
Rinald Guri[1]

Financial Supervisory Authority

RISK APPETITE

The only consensus is that risk appetite should be measured some way or another, and regulators are also in total agreement.

Nga: Edina BERLINGER

PhD, Director of the Department,
Associate Professor,
Corvinus University of Budapest

Summary:
Our article firstly examines to what extent empirical research confirms the model of decision making based on a stable utility function. to this end, we have summarised the fundamental theoretical correlations relating to risk appetite, then went on to present the main results of behavioural research, with special focus on prospect theory, the correlations between socio-demographic and cognitive characteristics and risk propensity, as well as other influencing physical, mental and psychological factors. Our other research question based on this was whether there are accepted theoretical and methodological guidelines as to what methods an advisor should employ to become familiar with the customer's risk-taking behaviour and how the subsequent advisory process should be conducted.

We first reviewed the methods used in international practice to determine risk appetite as well as the criticisms these drew in relevant literature and then determined that for the time being, in advisory practice not only is it unclear which method is most suitable to gauge investors' risk appetite, but also to what extent the advisor must accept or direct the customer's risk preferences during the establishment of the investment strategy.1

Keywords: risk appetite, risk aversion, utility theory, prospect theory

The theoretical and practical literature on risk management, and, accordingly, university curriculum as well, focuses primarily on the measurement of risk, and the technical details of hedging and insurance strategies. In standard microeconomic theory, risk preferences (risk appetite, risk tolerance, risk propensity, risk aversion, etc.) are given, clearly existing external features, which are never called into doubt as long as they behave well from a mathematical perspective so that we can base optimisation on them.[2]

As a consequence of results in behavioural finance as well as the most recent regulatory developments, however, focus clearly shifted to risk preferences. This prompted advisory practice to react by implementing and improving

models to assess risk appetite. In our article, we first provide a brief summary of utility theory, followed by the results of behavioural finance, then review the characteristics of practical models that serve to measure risk appetite.

Risk appetite in utility theory[3]

Securities that provide a w_1 amount to the holder with probability p and a w_2 amount with probability (1–p) are called risky payments or prospects. These prospects, as risky securities, differ from one another in terms of parameters, and there is a given investor who is looking for the optimal portfolio. In order to solve this problem, the investor must first rank these prospects according to how attractive these are to him/her (preference ordering).

$$A(w) = \frac{u''(w)}{u'(w)}$$

It has been proved (von Neumann and Morgenstern, 1944), that if the investor's preference ordering fulfils certain axioms (completeness, reflexivity, transitivity, continuity and strict monotony), then there exists a continuous utility function that represents the given investor's preference ordering. Of course, all monotonic transforms of this continuous function may equally be considered the investor's utility function. It has also been proved that if certain other conditions are met, there is a monotonic transformation that helps us arrive at a special utility function which has the so-called expected utility feature (von Neumann, Morgenstern, vNM utility function):

$$u(prospect)=pu(w_1)+(1-p)u(w_2)$$

In other words, a vNM utility function may be clearly constructed for every well-behaving preference ordering.4 In essence, rationality means that the investor's decisions can be traced back to such a vNM utility function.5

A direct relationship can be established between the shape of the utility function and risk propensity, as shown in Chart 1.

The more concave the investor's vNM utility function, the more he may be considered risk averse. So called local risk aversion point w can be measured using the Arrow-Pratt measure of risk aversion, which is a standardised indicator of the concavity of the utility function:6

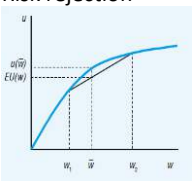
$$A(w) = \frac{u''(w)}{u'(w)}$$

If the local risk aversion indicator of investor X, A(w), is greater for every w than that of investor Y, then investor X can be said to be globally more risk averse than investor Y

CHARTS 1

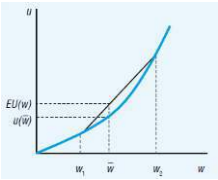
The utility functions of risk averse and risk seeking inve-stors

Risk rejection



The utility functions of seeking investors

Risk Researcher



risk averse and risk

This utility function is the starting point for the Markowitz portfolio theory and the cAPM based on it.[8] For modelling, other risk rates may also be used in the utility function, and risk rejection takes on new meaning as a function thereof.[9]

It should be observed, therefore, that the standard risk aversion indicator (A) used in textbooks10 is linked firstly to the existence of the utility function, and secondly to a very special form of this function and, further- more, only makes sense with the normality of returns and specifically measures absolute risk aversion (calculated as an amount of money), which incidentally, in this special case, is wholly independent of the investor's current wealth situation.

The empirical experiments presented in the next section do not actually relate to the measurement of this coefficient A, but go deeper and ultimately question the existence of the utility function.

Another special case is when the utility function can be written in the following form:

$$u(w) = -e^{-aw}$$

It is easy to verify that in this case, absolute risk aversion A(w) is constant and is equal to parameter a (cARA – constant absolute risk aversion). Moreover, if the wealth is of normal distribution, then

$$Eu(w) = -e^{-r(\overline{w}-\frac{A}{2}\sigma_w^2)}$$

i.e. expected utility increases in

$$\overline{w} - \frac{A}{2}\sigma_w^2$$

in other words, using a monotonic transformation, we can transition from the wealth utility function to a utility function interpreted in returns, in the formula of which, with expected return ($\bar{r}$) and its variance (σ^2_r) the A absolute risk aversion measure continues to feature:

$$U(\bar{r}, \sigma_w^2) = \bar{r} - \frac{A}{2}\sigma_r^2$$

In other words, a vNM utility function may be clearly constructed for every well-behaving preference ordering.[4]. In essence, rationality means that the investor's decisions can be traced back to such a vNM utility function.[5]

A direct relationship can be established between the shape of the utility function and risk propensity, as shown in Chart 1.

The more concave the investor's vNM utility function, the more he may be considered risk averse. So called local risk aversion in

If the local risk aversion indicator of investor X, A(w), is greater for every w than that of investor Y, then investor X can be said to be globally more risk averse than investor Y.

The utility function of a risk averse investor may be any concave function, and the A(w) measure changes depending on the shape of the function as a result of the change of w. If, for example, the utility function is shaped like a root function (u=√ — or logarithmic function (ln(w)), then A(w) decreases in wealth, which means that the richer we are, the less we are afraid of

risk, at least in the absolute sense.7 In the case of a quadratic utility function, for example (u=aw–bw2), however, risk aversion increases in wealth, which contradicts practical experiences.

Risk appetite in prospect theory

Kahneman and Tversky conducted extensive psychological experimental research in order to map out the actual risk attitude of people. They summed up their results in their prospect theory (Kahneman and Tversky,
1979; 1992). As part of behavioural studies that have since come into scientific focus, the risk appetite of individuals and groups were examined in a number of other dimensions. We will sum up these results in the sections below.

The so-called Allais Paradox had significant impact on the research conducted by Kahne- man and Tversky, and the paradox is present- ed in the former's book (Kahneman, 2011), albeit he uses an example slightly different from that of Allais. consider the following problem-pairs:

Which of the two options below woulyou choose?

A) 61% chance to win USD 520,000

B) 63% chance to win USD 500,000

Which of the two options below would you choose?

c) 98% chance to win USD 520,000

D) 100% chance to win USD 500,000

According to experimental research, most people first choose A, then D of the options. With this, however, they commit a logical error that calls into doubt the existence of the utility function, and thus the canonical model of rational choice as well. Let's assume initially that the investor prefers option A to option B. In this case, according to the vNM utility function:

$$0{,}61 * u(520) > 0{,}63 * u(500)$$

monotonically increasing utility function, it is trivial that:

$$0{,}37 * u(520) \geq 0{,}37 * u(500)$$

If we add up the left and right side of the above two inequalities, then the rules of formal logic would dictate that the following be true:

$$0{,}98 * u(520) > 1 * u(500)$$

in other words, option c must be more valuable than option D, regardless of whether the given investor is risk averse or risk seeking. If someone were to choose options A and D in succession, this decision cannot be characterised based on the principle of expected utility, in other words, there is no vNM utility function that would correspond to this decision pair, i.e. the given individual's preference ordering does not even have the simplest good features, the decision is not consistent and as such is not rational.

In Hungarian literature, there is a misleading and increasingly widespread misconception concerning the Allais Paradox. A number of authors (e.g. Hámori, 2003; Molnár, 2006) argue that the problem with the A–D choice is that the investor is not maximising expected return, in other words, is not clearly opting for A–c, see Table 1.

Table 1

THE EXPECTED VALUE OF RISKY PAYMENTS IN THE ALLAIS PARADOX

Payments	Expected value
A	317.2
B	315
C	509.6
D	500

Table 2

OBJECTIVE AND SUBJECTIVE PROBABILITIES (%)

Objektive probabilitiy	0	1	2	5	10	20	50	80	90	95	98	99	100
Subjektive probability	0	5.5	8.1	13.2	18.6	26.1	42.1	60.1	71.2	79.3	87.1	92.1	100

This, however, is not a sound explanation as we clearly do not expect a rational decision maker to decide based on expected value, but on the basis of expected utility. A rational risk averse investor could safely choose options B–c or B–D, namely the options with the lowest expected value, and still avoid contradicting the principle of expected utility. But after option A, if he wants to make a rational decision, he cannot select option D due to the logic presented above. Kahneman and Tversky also measured (Kahneman, 2011) the average subjective decision weights that experiment subjects use instead of the various objective probabilities when making risky choices, see Table 2.

Experiments, therefore, show that typically we are unable to handle very low and very high probabilities well, and are prone to pay too much for possibility and certainty. Based on this, the authors defined two behavioural features, which are as follows:

- Certainty effect: A 2 per cent improvement from 98 to 100 per cent seems more valuable than a 2 per cent improvement from 61 to 63 per cent. Even though as far as expected utility is concerned they should be worth the same. Yet, for some inexplicable reason, we pay too much to ensure that our gains change from almost certain to absolutely certain. overpay to have the probability of winning in- crease from 0 to a very low level, i.e. we also overvalue the change when we shift from the impossible to the possible.

When these same effects are realised not just under laboratory circumstances but also in actual decisions, then both insurance (certainty effect) and gambling (possibility effect) are particularly good business – from the service provider's perspective of course and not the customer's.

According to prospect theory (Kahneman and Tversky, 1979; 1992), people are not interested in the absolute level of their wealth as utility theory assumes (most of us have no idea about our current wealth). Our satisfaction is much more determined by our most recent gains and losses. If, for instance, we win HuF 10 million and lose it in the next step, we will most likely be much unhappier than if we had won nothing, even though our wealth has not changed. We have also seen that when making decisions, we are prone to using our own subjective decision weights. This outlines a fourfold pattern of risk attitudes .

As Table 3 shows: depending on whether we are talking about gains or losses, or whether probabilities are very low or very high, we relate to risks very differently depending on the given situation.11 In the case of large expected gains or low expected loss, we tend to be risk averse,

and this is completely in line with traditional utility theory. It is also a well-known phenomenon that in the hope of very low probability gains, greed may take over from time to time and we may become risk-seeking; however, for a long time this was considered to be a marginal phenomenon that has no impact on investment decisions. But the real surprise for both researchers and the professional public came when it was found that when we are in a clearly losing situation, in desperation we are prone to taking even more risks only to have some slight hope of, by some miracle, getting away with it. This is the reason why while the shape of the gains function is concave, the loss function is convex, see Chart 2.

It should be noted that the real novelty here is not the fact that the results are not compatible with the general concavity of the utility function, i.e. investor risk aversion, but that they are not compatible with any wealth utility function.

Prospect theory, i.e. the value function, cannot be used to base a general portfolio theory or equilibrium pricing model on because we cannot be certain what the origin shown in the above chart corresponds to. This may be the investor's current wealth, but it may be a personal expectation which, as shown by experiments, develops and changes over time in a completely subjective and haphazard fashion (e.g. someone at one time said a round number or this is how much the neighbour won last time, etc.).

Socio-demographic-cognitive factors determining risk-taking

There has been extensive research on how people's risk propensity is related to their socio-demographic-cognitive characterristics.

The results are extremely diverse but in a simplified form, they can be summarised as follows (Varga and ulbert, 2005):

• men are more risk-taking than women,

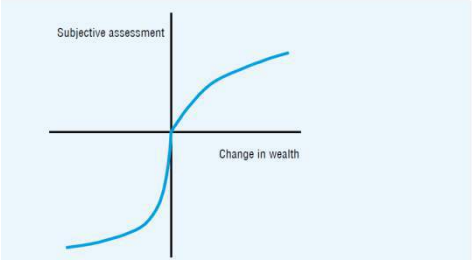
Table 3

FOURFOLD RISK ATTITUDE BASED ON PROSPECT THEORY

	GAINS	LOSSES
HIGH PROBABILITY Certainty effect	risk aversion (fear of disappointment)	risk seeking (avoiding to admit loss at any cost)
LOW PROBABILITY Possibility effect	risk seeking (greed)	risk aversion (fear of greater loss)

Chart 2

VALUE FUNCTION ACCORDING TO UTILITY THEORY



• young people are more risk-taking than the elderly,

• high-income people are more risk-taking than low-income individuals,

• highly educated people are more risk-taking than individuals with a low level of or no education.

These research results may be compatible with both utility theory and prospect theory, as they link risk propensity with relatively stable characteristics.

Similarly, Frederick (2005) has also shown that decision makers with higher cognitive capabilities are usually more risk-taking than those with lower cogn-

itive capabilities (based on IQ and cRT test results).12 Frederick (2005), however, did not stop here and went on to conduct more differentiated research based on the prospect theory. Firstly, he found that as far as gains were concerned, people with higher cognitive capabilities were clearly more risk-taking, and this was especially true for men. The situation in a lossmaking position, however, was just the opposite, and this time around it was subjects with lower cRT scores who risked more. Sousa (2010), however, called these results into doubt on the grounds that increased risk-taking in the higher cRT range is the result of a better understanding of incentives and not behavioural effects. If we filter out this incentive effect, no significant risktaking difference is observed in the dimension of cognitive capabilities, see sousa (2010).

Other factors that determine risk-taking

However, risk-taking does not just depend on the general characteristics of experiment subjects, but also on their current physical, mental and psycho-logical state.13 Below is a non-exhaustive list of such effects.

Decision fatigue: If we are tired, we automatically become more averse to risk. Making multiple decisions depletes the self, a fact also indicated by a drop in blood-sugar levels. Recharging can fundamentally be accomplished through rest and eating, resulting in the return of the willingness to take risks (Baumeister and Tierney, 2011).social loaf: People tend to take more risks when in groups than they do alone. The main reason for this is most likely that in case of failure, blame can be shifted to the others (Dobelli, 2013).

Affect heuristic: If we like something or happen to be in a good mood, we perceive risk to be lower and gains to be greater than they actually are. Hirschleifer and Shumway (2003) for example examined the relationship between the daily returns of 26 stocks and morning sunshine, and found the relationship to be clearly positive.

Gender impulses: As part of the experiment, they showed photographs of beautiful women, and as a result participating male subjects became perceptibly more risk-taking. This, however, did not work with photographs of less pretty women or the switching of genders (Baumeister and Tierney, 2012).

Limelight effect: People are far more risk-taking in full anonymity than in the limelight. This calls for special attention during the planning of laboratory experiments and the interpretation of results as in this respect, the laboratory creates a secure, intimate situation which increases participant courage. In contrast, when the researchers asked for presentations before an audience or made video recordings, participants became considerably more cautious (Baltussen, van dem Assem, van Dolder, 2014). on a related note, other researchers have already pointed out that for example, as a result of the transition to on- line trading, investors have become more risk seeking (Barber and odean, 2001).

Easy come, easy go effect (house money effect): Thaler and Johnson (1990) have shown that we treat money completely differently depending on whether it was

easily gained or hard to acquire. If we have won, found or inherited the money, we atend to be more easy-going about spending and risking it than we would be if we had earned it with hard work. As a result, lottery winners, for instance, usually find themselves worse off financially in a space of a few years than they were prior to winning.

Minsky effect: success increases risk propensity, i.e. risk appetite increases as a consequence of successive gains (path dependency) (Minsky, 1992).

These effects are contrasting with utility theory because they question the existence of a risk-taking disposition that is stable and consistent in time and is characteristic of individuals.

Assessment of risk appetite in practice

With respect to practical research, by risk appetite we mean the extent to which an investor is willing to take risks in a given situation and what compensation he expects for the risk taken. Risk appetite clearly has an effect on the expected return of risky assets. If the risk appetite of market players drops, expected return increases and asset prices drop (Misina, 2003; Gai and Vause, 2005). Dungey, Gonza- lez-Hermosillo, Fry et al. (2003) have empirically proven that the changes in the risk appetite of investors in developed markets are clearly linked to the changes of the bond return premiums of emerging markets.

During investment advising or corporate consultation, becoming familiar with the given investor's or company's risk appetite is essential for portfolio optimisation or to determine strategy and to break down this strategy into elements.14,15 The significance of this has also been recognised by regulatory authorities. The MiFID Directive (Market in Financial Instruments Directive 2004/39/Ec – European Parliament and European council 2004) entered into force in the European union on 1

November 2007, mandating that investment service providers assess customer risk appetite in order to be able to offer a suitable in- vestment portfolio to all (Kaufmann, Weber, Haisley, 2013).

It is a great dilemma, however, how advisors should relate to investors' or companies' irrational intentions: should they attempt to curb it and smuggle back consistent, utility function-based decision-making; or should they become familiar with heuristics and al- low them to prevail, on the grounds that for some reason, they are what makes the customer happy. should they educate or simply serve their customers?

This section reviews the methods most widely used in practice, developed to identify risk appetite and used specifically to estimate the risk appetites of private individuals.

Based on Grable and Lytton (1999), the methods serving to assess risk appetite may be classified into five main categories, and this is also what we follow when discussing these: choice dilemma, utility theory, objective measures, heuristic judgements and subjective assessment.

choice dilemma was a popular procedure up until the seventies. of the related research projects, the research conducted by Wallach and Kogan (1959) focusing on the differences of decision-making pro-

cesses between sexes is of note. The method placed experiment subjects into 12 different decision-making situations, where they were asked to compare risky payments (prospects) as presented earlier. one of the prospects was always riskier than the other, however, gains were also greater in the event of success. Participants were then asked with respect to all 12 decisions on how great the probability (p) of winning must be for the riskier alternative to make it worth selecting for them. They were also asked how certain they were of their selection on a scale of 1 to 5 (certainty factor). They then calculated the weighted arithmetic mean of p-values by using uncertainty factors as weights (Brim,
1955). Their assumption was that the greater this indicator, the greater the risk rejection. The method was criticised on several fronts. on the one hand, it seems doubtful that a concept as complex as risk propensity can be condensed into a single measure (Grable and Lytton, 1999). on the other hand, as several researchers pointed out, the application of the Brim-index cannot be entirely accepted either, because there is no close relation between risk appetite and the certainty factor (stoner, 1968; Teger and Pruitt, 1967; Bell and Jamie- son, 1970). According to another criticism, if such a relationship does indeed exist, it certainly isn't linear (stroebe and Fraser, 1971).

The method relying on utility theory, based on the measurement of the risk aversion indicator (A) in the spirit of the Markowitz model, as presented in the first section, was highly popular for quite some time. In light of the results of behavioral finance, however, it drew considerable criticism, the most lenient of which was that in reality risk aversion is not constant, but rather a function of several circumstances, including wealth. A much greater problem though is something that prospect theory draws attention to, namely that in loss-making positions, the majority of people suddenly become risk-takers. If we choose to disregard this, we can certainly never understand the customer's true intentions (shefrin and statman, 1993). According to Weber, Blais, Betz (2002), the primary weakness of this particular method is that it fails to take into account the fact that we make different decisions in different life situations. For example, the risk appetite of a company manager is different when compiling his own portfolio than when making decisions for the co pany. Kaufmann, Weber and Haisley (2013) recommend the expansion of the method so that investors make decisions in line with actual utility, and avoid such pitfalls as the possibility effect or the certainty effect. In their view, a complex 'risk tool' would be required, which would not just include the numerical presentation of the risks of the various assets and portfolios, but would also have a related informative diagram, and the advisor would set up situations where investors could gain experience and learn. The researchers found that when the three methods (numerical presentation, diagram, experience) were applied together, participants were not afraid to take on substantially greater risk, and were also more consistent in their decisions.

The use of objective measures was first proposed by Sung and Hanna (1996) to measure risk propensity. In essence, under the method the relationship is determined between certain specific characteristics of individuals (age, family status, income, wealth, etc.) and their risk propensity, based on which a general model is developed that can be easily and swiftly applied in practice. By rethinking this methodology, Hanna and Chen (1997) dealt with determining the optimal portfolio for various types of investors. Their objective measures included, amongst others, the investment time horizon (1 year, 5 years, 20 years), as well as the ratio of financial assets of a single household to its entire wealth. According to Schooley and Worden (1996), objective measures provide great assistance in determining an individual's risk propensity, but we must be aware that the utility theory is behind this particular method, namely the as-sumption that people fundamentally want to make rational decisions. The method of objective measures was developed further by Corter and Chen (2006), who proposed a new questionnaire called Risk Tolerance Questionnaire (RTQ). They demonstrated that the questionnaire's results correlate closely with various risk rates, but not at all with an indicator cap- turing an emotional, subjective dime-nsion. This led them to conclude that using a general risk appetite indicator that measures only investment risk, it is impossible to describe an individual's true risk propensity, and thus the indicator 'only' helps in driving investors to- wards decision making that is rational and free from subjective effects.

The heuristics method is mostly based on the socio-demographic-cognitive factors (gen- der, age, academic qualifications, etc.) listed in the foregoing. Extensive research was con- ducted in this field as well, however, there is no consensus as to which are the precise socio- demographic-cognitive factors that have the greatest explanatory power (Hallahan, Faff and McKenzie, 2003). The heuristics method does not aim to map out the imaginary utility function, but to get to know the given person, and as such, allows – as shown by its name – frequently observed heuristics to be employed They do certainly go beyond the method of objective measures in that they also include subjective explanatory variables in the model (Maccrimmon and Wehrung, 1990; Hallahan, Faff and McKenzie, 2003).

MacCrimmon and Wehrung (1986) proposed a so-called subjective method that combines the various approaches. As part of the method, participants are presented with various multi-dimensional financial scenarios and situations using questionnaires and experiments. According to the researchers, the method allows the in-depth exploration of the customer's personal relationship to, for instance, bond and stock investments or the real estate market. one of the most frequently used such multi-dimensional questionnaires is the survey of consumer Finance (scF), which has been conducted every three years since 1983 with the financing of the Federal Reserve Board on a sample representing the entire us

population (Yao, Hanna and Lindamood, 2004).

The significance of the questionnaire is well reflected by the fact that its results are considered to be a benchmark when assessing the effectiveness on other self-developed questionnaires. Grable and Lytton (1999) also created a multi-dimensional questionnaire, originally made up of 20 questions, but later reduced to 13 using factor analysis. With the help of the questionnaire, they attempted to reveal respondents' relationship to risk along the following dimensions:

- choice between certain and uncertain outcomes;
- risk-taking in general;
- choice between certain gain and certain loss;
- risk-taking based on experience and knowledge;
- risk-taking to reach a certain level of comfort;
- speculation;
- prospect theory; and
- investment risk.

Apparently, therefore, these so-called subjective multi-dimensional systems attempt to show a wide variety of aspects simultaneously; as a result, it is unclear how they actually relate to utility theory or prospect theory. It seems that in the spirit of 'compromise', they have created a confusing mixture of multiple approaches, which still stands the test of practice in many respects.

Summary

In recent decades, there has been extensive research aimed at exploring how various individuals and groups relate to risk. Emerging from this research, seem to be a few stable phenomena that contradict traditional utility theory. One example is the fourfold risk model described by Kahneman and Tversky.

Added to this are the correlations found between socio-demographic-cognitive characteristics and risk appetite, which are difficult to explain on a rational basis. Finally, we have also seen that a number of emotional elements also influence risk-related decisions, the effect of which is completely haphazard and unpredictable.

In light of these empirical facts, advisors must decide how far to veer from traditional utility theory during the advisory process. should they forcibly tailor a mathematically well-behaving utility function to the customer, or should they rely entirely on the customer's current mood and seek no consistency at all? The correct approach is most likely somewhere between the two extremes, in other words, the wishes and the decision maker should be mapped out as thoroughly as possible, but at the same time the investor should also be driven towards making a rational choice.

However, it is usually left to the conscience and temperament of the given advisors whether they try to mitigate the Minsky effect; whether they advise caution for customers hyped by spring sunshine; whether they invite customers to have a sugary soda before making

important decisions; or they go even further and persuade shy female customers to take greater risk, or perhaps force consistent decision making or even strict risk averse behaviour.
Based on the review of practical models aimed at assessing risk appetite, we can state that the players of the advisor industry have not cleared up at all what their role is exactly, and how far they should go in serving their customers' irrational desires and heuristics. The only consensus is that risk appetite should be measured some way or another, and regulators are also in total.

Notes

1-Acknowledgements: The authors wish to thank the Hungarian Academy of sciences for the support of its Momentum Programme (LP-004/2010), which made this research possible.

2-The price of derivatives also depends on these preferences through the price of the base product, see Dömötör (2011).

3-This sub-section was written on the basis of Varian(1992).

4-Affine transforms (multiplication by constant and shifting) do not modify the vNM utility function.

5-The various rationality concepts were addressed in depth by Jáki (2013a), who also examined their realisation empirically in a later related article (2013b).

6-This is called absolute risk aversion, which measures how the investor reacts to a given amount of change in their wealth. By examining how a given percentage of change in their initial wealth impacts their utility, we determine relative risk aversion (RRA).

7-Absolute risk aversion is for a root function, and for a logarithmic function. In contrast, the relative risk aversion measure (cRRA – constant relative risk
8-The same utility function is used in portfolio selection theories with downside risks, see Walter and Kóbor (2001).

9-on selecting the appropriate risk rate, and the correct distribution of risk within an organisation, see csóka, Herings, Kóczy (2007) and csóka (2003).
10 see for instance, Bodie, Kane, Marcus (2014); Faze- kas, Gáspárné, soós (2008).

11-Expectations of uncertainty and success in connection with EPs forecasts was examined by Jáki and Neulinger (2013).

12-Intelligence Quotient Test and cognitive Reflection
Test

13-The behavioral causes of systematic optimism were examined by Jáki (2013b). Her research focused on the presentation of overconfidence, over optimism and the psychological immune system.

14-It is also in the context of corporate risk management that the corporate utility function can be interpreted.
Baltussen, G. – van den Assem, M. J. – van Dolder, D. (2014): Risky choices in the

Limelight. Review of Economics and Statistics. July 28, 2014, pub- lishing in progress.

Literature

Barber, B. – odean, T. (2001): The Internet and the Investor. Journal of Economic Perspectives. 15. (1) pp. 41–54

Baumeister, R. F. – Tierney, J. (2011): Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength. Penguin Books

Bell, P. R. – Jamieson, B. D. (1970): Publicity of Initial Decisions and the Risky shift Phenomenon. Journal of Experimental Social Psychology. 6. pp. 329–345

Bodie, Z. – Kane, A. – Marcus, A. J. (2014): In- vestments. McGraw-Hill Education. New York

Brim, o. G. (1955): Attitude content-Intensity and Probability Expectations. American Sociological Review. pp. 68–76

corter, J. E. – chen, Y. (2006): Do Invest-ment Risk Tolerance Attitudes Predict Portfolio Risk? Journal of Business and Psycholog y. 20. (3) pp. 369–381

csóka, P. – Herings, P. J. J. – Kóczy, L. A. (2007): coherent Measures of Risk from a General Equilib- rium Perspective. Journal of Banking and Finance. 31. (8) pp. 2517–2534 csóka, P. (2003): Koherens kockázatmérés és tőkeallokáció (coherent risk assessment and capital al location). Közgazdasági Szemle (Economic Review). L. (10) pp. 855–880

Dobelli, R. (2013): The Art of Thinking Clearly. Harper Paperbacks

Dömötör, B. (2011): A kockázat megjelenése a származtatott pénzügyi termékekben (The risk appear- ing in financial derivatives). Hitelintézeti Szemle (Credit Institution Review). 10. (4) pp. 360– 369

Dömötör, B. (2013): Modelling optimal Hedge Ratio in the Presence of Funding Risk, 27th European conference on Modelling and simulation, 27–30 May 2013, Aalesund, Norway

Dungey, M. – Gonzalez-Hermosillo, B. – Fry, R. – Martin, V. (2003): characterizing Global In- vestors' Risk Appetite for Emerging Market Debt During Financial crises. International Monetary Fund.

Fazakas, G. – Gáspárné, K. – soós, R. (2008): Bevezetés a pénzügyi és vállalati pénzügyi számításokba (Introduction to financial and corporate financial calcu-lations). Budapest

Frederick, s. (2005): cognitive Reflection and Decision Making. Journal of Economic Perspective. 19. (4) pp. 25–42

Gai, P. – Vause, N. (2005): Measuring Inves- tors' Risk Appetite. Munich Personal RePEc Archive, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/818/

Gilliam, J. – chatterjee, s. – Grable, J. (2010): Measuring the Perception of Financial Risk Tolerance:

Nga: Edina BERLINGER
PhD, PhD, Director of the Department,
Associate Professor,
Corvinus University of Budapest

GOOD PRACTICE GUIDES AN INNOVATIVE ADVISORY TOOL FOR PUBLIC MANAGERS

The objective of the guides is to furnish federal managers with quickly accessible information on certain issues and to help them with future decision-making.

By: Birgit MEICHSNER, Audit Senior Manager
Markus BANGERT, Audit Manager, Support Unit of the Federal Performance Commissioner Bundesrechnungshof, Germany

The German Supreme Audit Institution (SAI) has developed numerous findings that are of a representative nature beyond the individual case under audit. The guides, published since 2013, are designed to better provide public managers with useful advice. They are to contribute to improving the compliance and performance of government operations and transactions. For this purpose, suitable findings are concisely edited and arranged in a clear format to help federal departments and agencies avoid typical irregularities. The collection of guides is to be systematically expanded in order to cover all sectors of government operations and transactions. The collection of guides is subdivided into 14 chapters and can be accessed via the German SAI's website (www.bundesrechnung-hof.de). The publisher is the President of the German SAI, in his capacity as Federal Performance Commissioner. The German SAI already introduced the guides as an innovative advisory tool during a workshop at the IX EUROSAI Congress held in The Hague, June 2014.

Goals of the Guides

During our audits, we often uncover typical irregularities that occur government wide; for example, in connection with efficiency/capital expenditure appraisals, contract awarding, procurement and grants, and also in the fields of organization, human resources management and information technology. These audit findings are usually only communicated to the auditees. This means that, as a rule, not all federal managers have access to the findings, and so these findings often cannot be taken into account when planning for the future. The President of the German SAI traditionally also holds the position of the Federal Performance Commissioner (FPC). In this role, he is tasked to enhance federal government performance by putting forward proposals, reports or opinions. It was the idea of the FPC to make audit findings of crosscutting and/or fundamental significance avai-

lable to all federal managers in a compact and clearly arranged form. For this purpose, the findings are edited and presented as Good Practice Guides. The objective of the guides is to furnish federal managers with quickly accessible information on certain issues and to help them with future decision-making. Furthermore, the FPC wishes to raise awareness concerning error prone administrative procedures. The collection is to be continuously expanded and, as a matter of principle, cover all fields of government activity. The guides are to be helpful tools not only for federal managers, but also for administrative staff, especially as these staff members take on new functions and need quick information on issues with which they are not familiar. The same applies to auditors of the German SAI who need to acquaint themselves with new issues.

Bases of the Guides

Suitable bases for formulating Good Practice Guides are audit findings developed by the German SAI that, to some extent, can be of general validity for government operations and transactions. This applies especially to findings generated by a cross-cutting or multi-agency audit of similar issues. It is also possible, however, that similar irregularities are uncovered by different audits. Other conceivable bases would be individual cases of fundamental signifycance. However, such a case has not occurred so far. It is important that potential arguments of the auditees can be taken into account when formulating a Good Practice Guide. Therefore, the guides are usually based on completed audit assignments. Recommendations, which include a judgment on the merits of policy decisions and which aim at amending existing legislation, are not suitable as a basis of our guides. As the guides are addressed to the public administration, they should only include recommendations which can be directly implemented by the administration itself. This is, for instance, not the case where amendments of legislation are proposed.

Structure of the Guides

The guides are structured similarly to the rulings of German courts of law. Each guide is preceded by the core recommendations made (guidelines). Each guideline is complemented by a brief explanation on the background of the matter audited, which begins with brief elucidations on the legal situation and the audit approach. This is followed by a summary of the findings, and conclusions necessary to understand the guidelines. To help the reader get a quick grasp on which background information pertains to which recommendation, both the recommendations and the items of background information are numbered.

The guides also may include supplementary notes. Such notes may point out new developments, more recent audit findings or improvements already achieved. Advice on further information developed by the German SAI (e.g. expert opinions, guidelines or manuals) may also be useful. Where the German Parliament's Budget Committee or Public Accounts Committee has endorsed the

German SAI's recommendations, this can be shown in the notes. Support by parliamentary bodies is important because the German SAI has no powers of enforcement vis-à-vis the audited bodies. The structure of the guides is to be illustrated by the following extract from the guide, "Steering of Road Construction Programs:"

Guidelines

(1) Road construction programmer should include projects only where the program goals can be achieved within the scheduled programmer duration.

Background

In the years 2008-2010, the German SAI audited several road construction programs. For these programs, extra budget funds were appropriated on top of the normal road construction budget in order to start new building projects. (1) The selection of projects was neither transparent nor were construction periods aligned with scheduled program duration. The program goals did not signifycantly differ from the general goals which the authorities responsible for road construction defined under their general requirements planning. It was therefore no surprise that there was no justifycation for including or not a project in a program.

Notes

In its meeting of February 25, 2011, the Parliament (Public Accounts Committee – PAC) endorsed the 2010 annual report item "Targets not met, cost and time overruns in road construction programs." The above guidelines present the Parliament's resolution in a generalized form.

It is plain at first glance that the guides are not intended to pinpoint past irregularities but rather to provide proactive advice. This is one of the reasons why the guides are usually formulated in an abstract way; i.e., auditees are not mentioned in most cases. To furnish quick information on the topic in question, the guides are worded as concisely as possible. As a rule, they do not exceed three pages. Structure of the collection of guides. The collection of guides is divided into 14 chapters. Each chapter addresses a cross-departmental issue of government operations and transactions (e.g., compliance, efficiency, staff, capital expenditure, procurement, information technology). Thus, all federal government departments and agencies can generally find suggestions for their mission performance in each chapter. It is not necessary, therefore, to rearrange the guides if departmental remits change. Each guide is included in one chapter of the collection and is assigned a serial number. If there are doubts in which chapter a guide is to be placed, such placement is to be governed by the major issue involved. The example given above was assigned serial number 01 and included in chapter 10 ("Capital expenditure, e. g,. on construction projects").

Procedure for drafting and publishing guides

The German SAI's internal procedure for drafting and publishing guides is descryibed below. It refers to the national legal bases, to the way in which the external audit function is organized in Germany and to the FPC's special tasks. Other SAIs may have to proceed differently if they

wish to formulate such guides. The procedure must be in line with the respective national circumstances. In the German SAI, the first step for the relevant Panels of Members is to analyze whether their audit results concern typical iregularities in government operations and transactions and are therefore suit-able as input for a guide. In the next step, the Panels check whether the audit results are still up to date. This is because such guides are always based on audit work done in previous years. Where essential organizational or legal changes have supervened, no guide should be issued.

If, as a result of such analysis, the relevant Panel decides to work out a guide, it produces a draft. When the draft touches on the remits of other Panels, these Panels must be involved. The FPC's central service unit supports and advises the Panel in the formulation of guides, ensures consistency in their presentation and coordinates the procedure. It submits the draft guides to the FPC for approval. The FPC is the guides' publisher.

Before deciding about their publiccation, he involves the German SAI's Board. All audit divisions are represented on the Board, which takes the German SAI's major decisions. The Board advises the FPC on his decision. The guides approved by the FPC in the light of the Board's consultation are communicated to all federal government departments and other interested federal entities by means of an electronic newsletter. In addition, they are posted on the German SAI's website (www.bundesrechnungshof.de). This gives permanent access to the guides' current versions.

Updating guides

Published guides need to be continuously reviewed to make sure they are still up to date. Adjustments or deletions will be necessary especially where legal bases change or audit findings are no longer up to date due to other reasons. The procedure for changing or deleting guides is similar to that for drafting and publishing. The relevant Panel suggests changing or deleting a guide. In such cases, the FPC will take his decision after consultation with the Board. Current status of the collection of guides

In March 2013, the FPC published a first set of 22 guides. Feedback was universally positive. In November 2013 another five guides were published. In early 2015, 13 more guides were added. The intention is to continuously expand the collection, and to cover the broadest possible range of issues. At the EUROSAI congress held in The Hague in June 2014, the German SAI presented the guides in a workshop as an innovative approach to achieving good governance.

The workshop's participants considered this tool as valuable because it provides a channel for communicating fundamental audit findings to a wide audience in a clearly arranged form.

Other SAIs have access to the guides on the web. English translations will be progressively made available.

By: Birgit MEICHSNER, Audit Senior Manager
Markus BANGERT, Audit Manager,
Support Unit of the Federal Performance Commissioner Bundesrechnungshof, Germany

News in brief from ALSAI

EVENTS AND ACTIVITIES OF ALSAI DURING JANUARY-APRIL 2015

ALSAI held the annual analysis in the spirit of IntoSAINT

On January 26-27, 2015 the State Supreme Audit institution held in Vlora the Annual Analysis of the Institution for 2014. The plenary session of the analysis and the respective analysis of audit departments, were held in the premises of the Public University "Ismail Qemali" of Vlora. They were held under a new light, in the spirit of IntoSAINT Methodology (Method of Integrity Self-assessment for the public Supreme Audit Institutions), prepared and extended in all the SAI's from the Netherlands Court of Audit.

Besides the work analysis under IntoSAINT's perspective, this analysis of ALSAI brought two other innovations.

First, the evaluation of institutional performance, in cooperation with professors and students of a public university because the academic environment generates ideas, approaches and interesting and valuable debates.

Secondly, the analysis was conducted with the participation of many representatives of civil society and professional organizations in the field, ALSAI partners, as Prof. Dr. Jorgji Bollano, Prof. Dr. Skënder Osmani, Prof. Ass.Dr. Sazan Guri, z.Gledis Gjipali, etc, as well as known analysts and publicists as Mr.Artur Çani, Mr.Mitro Çela, Mr.Ago Nezha and journalists from Vlora.
Their experience, knowledge and the independence of their opinions helped ALSAI auditors to see more clearly their achievements throughout 2014, but also the weaknesses and shortcomings of their work, in order to improve them in the future. All the audit departments and supporting directorates conducted their analysis in separate halls during the afternoon of January 26 and the morning of January 27. In each of the departments

were present representatives of civil society, analysts, professors and students of the University "Ismail Qemali". In the end, every employee of ALSAI completed a self-assessment questionnaire on the work annual analysis of the respective department/directorate. Questions were related to the recognition of the audit entity, annual planning, programming, conducting, reporting, and quality control of audits completed.

After analyzing the responses to the questionnaire were identified strengths and weaknesses during the audit process, such as quality management, which always remains a key issue for the supreme auditor profession, the process of drafting the annual audit plan should be the most studied, regarding the setting of priorities, arguments and involvement in the audit program of audited entities on the basis of risk assessment and designation of materiality, by combining these audits with the ALSAI constitutional legal obligetions on their periodic audit, etc. Also, managers of audit departments should take measures in rationally determining the audit teams respectively to the human resources at their disposal.

On the second day of the Annual Analysis, it was of much interest the paper of Prof. Skënder Osmani, who addressed issues related to the (Fuzzy theory). Professor Osmani addressed issues of risk analysis and their connection with the theory of probability and Fuzzy theory and also the indisputable importance and concrete link this theory finds in the risk analysis during the audit process. The participants paid a special attention to the paper of Prof. Skënder Osmani which provided a scientific feature of risk analysis.

Regarding audits conducted for 2014, ALSAI has conducted 160 audits in total, from 153 audits conducted in 2013, or 4.8% more. The institution has revealed the economic damage to the state budget at 11.2 billion (or around 80 million Euros), seeking compensation for damage, thus cashing in the Budget of 98.9% of them. Economic damage detected in the three years 2012, 2013 and 2014 is about 3.8 times greater than the value of the damage detected in the three years 2009, 2010 and 2011 combined. The efficiency indicator of the institution is 38 ALL discovered as economic detriment to the State Budget, for any money spent by ALSAI during 2014, which shows the high usefulness of audit activity. In comparison to the previous years, the average efficiency indicators of the institution for three years 2012-2014 are 2.6 times higher than the average of the three years 2009-2011.

By implementing its strategic objective of improving governance through enhancing the fight against corruption, the violation of the legal provisions into force, resulting in the misappropriation of public funds and public property damage, the institution has filed 41 criminal charges against 149 employees, mostly at the medium and high level of public administration. The clear message of ALSAI's 2014 annual analysis was that corruption is still widespread in Albania. Under these conditions, any public institution should not

be complacent, but should feel responsible for this situation. ALSAI plays a primary role in this and the Chairman of ALSAI in his speech highlighted the importance of cooperation with all state institutions because "...*Corruption is an illegal construction, which becomes legal when the government and independent institutions show indifference and do not work in system with their natural partners, to fight it*…"

The annual analysis of ALSAI concluded with the promotion of two books, of Prof. Dr.Greta Angjeli and Prof.Dr.Bardhosh Gaçe.

Mrs.Angjeli's book "Audit as a tool for better governance: the case of Albania", aims to present a significant research in the field of audit and its analysis is extended in width and in depth. In this context, what the author has sought to discharge in this material related to external audit and its impact on the country's governance, is of value in this field. Of interest is the general overview of the author on the situation and the perception that ALSAI auditors have about the role of performance indicators in institutional improvements and the author highlights the clear vision ALSAI's auditors have in evaluating institutional performance indicators of audited entities and that these audits should be seen as an aid to good governance and accountability, and institutions should increase their level of cooperation with ALSAI, especially in the implementation of ALSAI's recommendations.

Prof. Dr.Bardhosh Gaçe's book, "Those who proclaimed Independence" has a historical background and outlines the process of Albania's Independence, including all the personalities who played an important role in this process. Some of these personalities are little or not at all mentioned previously. In the book there are also documents and photos unpublished before.
Both promotions were of much interest to ALSAI auditors and there were also raised various questions and discussions.

The Chairman of ALSAI, Mr.Bujar Leskaj held a working meeting at the GAO premises with the Comptroller General of GAO, Mr.Gene Dodaro.

February 3, 2015, Mr.Bujar Leskaj, Chairman of ALSAI held in Washington D.C an official working meeting with Mr.Gene

Dodaro, Comptroller General of GAO. During the the meeting there were considered several issues of common interest, where especially after being informed on the ALSAI's performance report of activity for 2014, Mr.Dodaro expressed his appreciations for the institutional work of the last three years, especially in the area of publications and most of all, for the 8 publications of the scientific magazine "Public Audit' and audit standards publication.

In this respect, Mr.Dodaro encouraged the further cooperation of the scientific magazine "Public Audit" with "INTOSAI Journal" published by GAO for the entire SAI's community.

Mr.Leskaj highlighted the fact that in one of the Scientific Magazine issues of ALSAI, "Public Audit" has been published the article of Mr.Dodaro, "Ethics and Integrity in audit, as a condition for good governance". This article had a significant impact to the ALSAI auditors, mainly its messages with regard the role of GAO in finding out difficult trues, as well as for the importance ethics and integrity have in the audit process, citing as follow "....*A sound audit based in honesty and other ethical principles, is necessary for the effective supervision of government and to maintain people's accountability..."*

Mr.Dodaro consented with pleasure the translation into Albanian of the Government Auditing Standards of GAO, or else known as the "Yellow Book" which are implemented in the federal govern-ment of USA. The ALSAI in the future, is going to apply these standards because they do provide the right framework for carrying out qualitative audits, as well as with competence, integrity, objectivity and independence.

Both head of SAI's agreed, on the framework of the mutual cooperation and INTOSAI motto "Experentia Mutua Omnibus Prodest", for a large group of auditors and managers from ALSAI, to pay a study visit at the GAO for a period of 2 weeks, in autumn this year.

Besides, senior auditors of ALSAI, during the year 2016, will be staying for a 4 month internship at GAO, in the frame-

work of this Office's "International auditors fellowship Program".

Mr.Dodaro was informed and encouraged also the ALSAI's cooperation with the NIK of Poland and the Croatian SAI, in the framework of the twinning project IPA 2013. Mr.Dodaro confirmed once again the GAO's support to ALSAI, not only in the bilateral view but also through other international structures of the audit community as IDI or INTOSAI's Donors Committee. During the meeting, on the focus it was also the fulfillment of SAI's objectives toward the strengthening of ethics and integrity considered as fundamental principles and preconditions for ensuring reliability on these institutions, as well as promoting good governance principles, transparency and fight against corruption.

In conclusion, Mr. Dodaro confirmed his greeting video message during the celebration ceremony for the ALSAI's 90th anniversary on May 26, this year and accepted the invitation of ALSAI's Chairman to pay a visit to Albania, at an appropriate time.

The Chairman of ALSAI, donated to Mr. Dodaro, the 8 issues of "Public Audit" (published into Albanian and English), the annual Performance Report of ALSAI for the year 2013 and a special copy of ALSAI's Performance for the year 2014, while Mr.Dodaro donated to Mr.Leskaj the last publications of GAO, the "International auditors fellowship Program", etc.

From left to right, Mrs. Pam Sands, International Fellows Program Manager, Mrs. Mary Mohiyuddin, Capacity Building Coordinator, Dr. Bujar Leskaj, Chairman of ALSAI, Mr. Bill Keller, Director International Relations, Ms. Kristie Conserve, International Relations Strategic Planning & External Liaison GAO, USA Washington D.C, February 3, 2015

Mr. Bujar Leskaj Chairman of ALSAI with Mr.James Blockwood, Managing Director, GAO, USA Washington D.C,February 3, 2015

During the meeting between Mr.Leskaj and Mr.Dodaro, participated also other high representatives of this institution as Mr.Paul Miller, International Programs Coordinator, Strategic Planning and External Liaison, Mr.James Blockwood, Managing Director, Mr.Bill Keller, Director, International Relations, Mrs.Mary Mohiyuddin, Capacity Building Coordinator, Mrs.Pam Sands, International Fellows Program Manager.

ALSAI's cooperation with the Joint Investigation Unit (JIU)

On 02/09/2015, the State Supreme audit institution took part in the round table organized by OPDAT in Tirana, with the participation of Heads of JIU, representatives of First Instance Prosecutor's office for Serious Crimes and JIU coordinators from ministries signatory of the Memorandum of Understanding dated May 6, 2009.

In this table, the federal prosecutors and representatives from the Internal Tax Service (IRS) of the United States, developed the theme "The investigation of money laundering and tracking mon-ey", where it was discussed about the aspects of investigation in the field of laundering money from criminal organizations involved in drug trafficking, illegal transactions carried out through the banking system, real control of traffickers and their relatives, etc, as well as modern techniques used to investigate these cases, illustrated with practical examples.

The Directorate of Economic Crime Investigation, Corruption and Organized Crime in the General Prosecutor's Office, presented the results of the JIU work for 2014, focusing mainly on the work done by these units and other institutions signatory to the memorandum, in terms of money laundering, corruption and economic crime. In his speech the representative of the General Prosecutor's Office cited as a positive example the work done by ALSAI referring to the Prosecutor's Office a high number of criminal charges, which is not the case with some other institutions.

The ALSAI Coordinator for JIU, Mr. Pjetër Beleshi, presented the results achieved during 2014, particularly in the fight against economic crime and corruption. He stressed out that during 2014 in the audits conducted on the general government units for the economic, efficient and effective use of public funds, public and state property, have been reported irregularities and violations of the legal provisions, causing this way to the State budget a considerable economic damage.

Being considered as a contribution in the fight against economic crime and corruption, ALSAI during 2014, referred to the General Prosecutor's Office 41 criminal charges for 149 people with an economic damage worth over 5 billion ALL. For several of them, the General Prosecutor's Office has launched the investigations which still are ongoing. Compared with 2013, there are 4 cases more, and have been sent to the judiciary 56 people more, which shows that ALSAI is motivated to submit to justice, all cases that constitute a criminal offense.

In conclusion, the Legal Resident Adviser for Anti-Corruption in OPDAT, summarized the conclusions of the meeting and thanked the participants for their discussions.

ALSAI and the Albanian Helsinki Committee endorse a Cooperation Agreement

On February 19, 2015 at the premises of the State Supreme audit institution, it was endorsed a Cooperation Agreement between the ALSAI and the Albanian Helsinki Committee, represented respectively by the Executive Director, Mrs.Vjollca Meçaj and the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj. Pursuant to this Agreement, ALSAI will be committed to cooperate with the Albanian Helsinki Committee, as one of the most experienced NGOs, especially in the field of protecting human rights and beyond.

ALSAI's Chairman stressed out that the cooperation will be materialized in concrete activities and projects. ALSAI has been continuously open for such cooperation and good experiences in this regard with other NGOs, mainly in the last three years. Signing the agreement with the Albanian Helsinki Committee completes the existing framework and is a value added in this line, because the field of activity of these organizations is different and naturally complement each other.

Mrs.Vjollca Meçaj, Executive Director of the Albanian Helsinki Committee praised the cooperation with ALSAI as a very important constitutional institution and in this context, she committed that her organization will contribute to what serves to the country and citizens. The second stage will be to design specific programs for specific topics, in view of the needs and opportunities of both parties.

Through the implementation of this agreement, the ALSAI fulfills its objective for capacity building and enhancing professional standards in auditing, through training, workshops and other joint activities.
Both sides recently expressed determination to implement this agreement. Mr. Leskaj, expressed the conviction that the challenges of the institution he chairs, cannot be met without cooperation with the civil society and professional organizations in the field.

The meeting of EUROSAI Working Group on the Audit of Funds Allocated to Disasters and Catastrophes (WG AFADC)

On February 5, 2015 at the European Court of Auditors in Luxembourg was held the first meeting of EUROSAI *WG AFADC*. Members of this group are: the European Court of Auditors, Ukraine, Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bulgaria, Georgia, Italy, Kazakhstan, Lithuania, Poland, Moldova, Romania, Russia, Serbia and Turkey. Estonia has status of observer in the Working Group. At this meeting ALSAI was represented by the Director of Audit Department of Central Budget, Higher Public Administration, Financial Management and Internal Audit, Mrs. Manjola Naço and Mrs. Alma Shehu, I-st Auditor.

During the meeting it was presented, discussed and approved the document of Strategy and Action Plan 2015-2017 of the group. This document is based on 2011-2017 Strategic Plan of EUROSAI and defines the mission, values, and directions of activity and expected results of the activity of the EUROSAI Working Group for the period between EUROSAI IX and X Congresses, held in between 2012-2017 timeframe.
The Mission of this EUROSAI Working Group is the coordination and consolidation of SAI's efforts to help their governments to develop effective instruments to prevent, but also eliminate consequences of natural disasters, causing no damage without overlooking disasters resulting from human activity.

The Working Group Strategy aims to achieve the following objectives:

1. Capacity building in such audits;
2. Coordination of efforts between SAI's aiming exchange of knowledge and experiences;
3. Promotion of standards related to the audit of catastrophes and disasters.

To increase the capacity of SAI's, the activity of the Working Group will focus on promoting and supporting the implementation of International Standards of Supreme Audit Institutions ISSAI 5500-5599 "Guidelines for the audit of funds allocated to disasters and catastrophes". The Working Group will also focus on identifying the most important topics in the field of auditing the preve-ntion and elimination of consequences of disasters, and will provide assistance to SAI's audits in this area within EUROSAI community, by promoting this way the successful experiences of parallel audits in this area.
For the purpose of exchanging knowledge and experiences, the activities of the Working Group will focus on organizing training and workshops where participants will discuss experiences in audits conducted by different SAI's, various concerns and recommendations. In order to establish new contacts, the Working Group will aim to promote cooperation with all the structures of INTOSAI and EUROSAI, external partners, providing maximum transparency of its activity and objectivity in evaluating the results achieved.
At this meeting there were presentations on the results of parallel and coordinated audits carried out by some SAI's in case of natural disasters like the earthquake in Aquila, Italy or disasters caused by man, as in the case of the Chernobyl catastrophe (Chernobyl disaster) Ukraine.

In the end were evidenced the areas of interest to parallel audits or audits of this nature for each SAI, given by representative's opinions and by specifying the appropriate time for their implementation.

The meeting of the Working Group for "the Revision of International Auditing Standard, ISSAI 30"

On 17-18 February 2015 in Warsaw, Poland was held the meeting of the Working Group "On the Revision of the International Auditing Standard ISSAI 30, Code of Ethics ". In this event ALSAI was represented by the Secretary General, Mrs. Luljeta Nano and Senior Auditor, Mrs.Miranda Haxhia. General Information

After the meeting of the working group on the revision of ISSAI 30 organized in Warsaw in October 2014, where the main purpose was to discuss a range of issues pertaining to the review of ISSAI 30, approval of the structure and content of ISSAI 30 and coverage (contribution) of each member of the group (SAI) to develop appropriate section, at this meeting, representatives of the SAI took over in cooperation with SAI of Chile in

designing the draft for the treatment of principle "professional competence".

At the meeting held in February 2015, was presented by the representatives of ALSAI and SAI of Chile, the Professional Competence Principle. On the development of the activity. In the meeting held in Warsaw, Poland attended 15 representatives of SAI's and simultaneously members of ISSAI 30 Revision Group as Albania, Chile, Hungary, Indonesia, New Zealand, Netherlands Portugal, South Africa, United Kingdom, US and the International Federation of Accounts. The working group focused on the discussion on the revision of the first draft on each principle, taken over by SAI's where:

ALSAI in cooperation with the SAI of Chile, presented the document in relation to the principle of "competence".

The participants appreciated the work done in this direction from these SAI's and encouraged giving opinion on the ethical value of competence. This is because the treatment of this principle for the first time included a number of new elements to the requirements of professional competence at an individual level (SAI auditors staff and supporting structure) and at an institutional level (SAI).

We mention the individual level requirements: being competitive, self motivated, flexible, preserved and developing professional knowledge etc.

Requirements at the institutional level (SAI): Develop mechanisms to internal and external communication and flexibility with a view to the effectiveness of institutional performance, as well as successful completion of stakeholders requirements.

Excellence -SAI should focus on measures to ensure an excellent staff both in terms of technical and professional skills and in terms of ethical values and integrity.

In addition to the above component of this principle were also demands for the implementation of manuals and guides at an individual and institutional level (SAI).

In the document drawn up by the representatives of ALSAI and the SAI of Chile, the definition of the principle being "competent" was introduced in view of ethics simultaneously reflecting institu-tional development requirements of SAI's, globally. Also, each of the participants introduced the draft ethical value of ISSAI 30 assumed for review on the agenda at the previous meeting.

It was discussed on the draft agenda of the review of ISSAI 30, according to sections where the SAI of Albania which will have a section of the principle of "confidentiality", will review the document proposed by the Polish SAI and of Indonesia. Time to discuss these proposals for revision therefore will be 17 March - 9 April 2015. The Review Group meeting will be on 2-3 June 2015.

During the meeting of the working group were presented and approved the calendar for the review processes of ISSAI 30, according to which, the drafting of the document and editing will be in April 2015, to discuss the draft and consensus for presentation will be May / June 2015, the development of the final draft in July 2015, while the deadline for the regularity of the process will be as follows: Presentation of the draft for approval by the revision group of ISSAI 30, July 2015. (Exposure Draft)

- ✓ Approval by INTOSAI PSC Steering Committee, September 2015
- ✓ Post the draft presented to the official web page of the INTOSAI ISSAI-s, mid-October 2015 mid-January 2016
- ✓ Publication of comments on the official website of the ISSAI-s, at the end of January 2016
- ✓ Comments within the draft presented, February-May 2016
- ✓ Approval by the Steering Committee of the PSC INTOSAI, May / June 2016
- ✓ Translation of draft into the official languages of INTOSAI, June-August 2016
- ✓ Approval of the version of the INTOSAI Governing Board INCOSAI Congress in Abu Dhabi, December 2016
- ✓ Approval by INTOSAI in Abu Dhabi, December 2016.

For the above related, the ALSAI representatives will continue to be active and contributory by fulfilling all the obligetions deriving from membership status in the ISSAI 30 Revision Group.

ALSAI in the 23-rd INTOSAI /UN Symposium held in Vienna

On March 2 – 4, 2015 it was held in Vienna the 23-rd Symposium, organized by the United Nations and INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) with the main theme: "The development of the United Nations agenda for the period after 2015. The role of Supreme Audit Institutions for sustainable Development ".

Besides other leaders of Supreme Audit Institutions (SAI) attended as well a delegation of ALSAI headed by the Chairman, Mr.Bujar Leskaj. The symposium was led by the Secretary General of INTOSAI and President of the Austrian Court of Audit, Mr.Josef Moser, and Under-Secretary-General for Economic and Social Affairs at the United Nations, Mr. Wu Hongbo. Proceedings of the symposium were welcomed in its first day by the President of Austria, HE Mr.Heinz Fischer.

The first issue that was discussed related to expectations that parliaments, governments, the UN, civil society organizations, donors, citizens, etc, have about the role of Supreme Audit Institutions (SAI) in sustainable development. It was also stressed out the importance of e strengthening oversight mechanisms and the role of parliaments and the vital importance that monitoring and reporting has on the achievement of sustainable development goals.

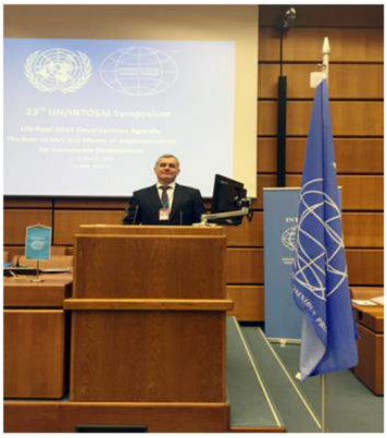
The second issue related to the preconditions to be met by SAI-s to engage effectively in the development agenda Post-2015, the SAI's independence, the capacity of professional SAI's to audit

objectives of sustainable development, the necessary mandate, etc.

The symposium focused also on the concrete possibilities of SAI's to engage effectively on the Development agenda Post- 2015 and their concrete experiences and highlighted areas that require improvement such as governance and capacity building in public administration, transparency, accountability and partnership. The treatment of the topic of sustainable development and the role they can play SAI-s in this regard reflects the importance given by the United Nations and INTOSAI community to the advancing sustainable development. The Symposium worked intensely in terms of the role to be played by SAI's in the Development Agenda Post-2015, and in its implementation.

The Symposium processed the following theses:

- Expectations partners and citizens have toward SAI's in relation to sustainable development;
- Prerequisites to be met by SAI-s to effectively commit in the Development Agenda Post-2015 the obligations arising from the strategy development goals, set by Member States in resolution A / 66/228
- Experience and SAI's opportunities to engage in the development agenda of the Post-2015.



At the conclusion of the works, the participants stressed the importance of fulfilling the expectations that have partners toward SAI's and INTOSAI:

- Citizens see the SAI's as reliable institutions, which through their reports and findings assist in the use of public funds with economy, efficiency and effectiveness.
- The legislature receives independent, objective and timely information from the SAI's in relation to the use of public funds with economy, efficiency and effectiveness, taking a particular attention to sustainable development objectives.
- The United Nations expect from INTOSAI and SAI's to develop standards and capacities needed to be able to implement and achieve the objectives of sustainable development. The adoption in September 2015 of the Development Agenda Post-2015 is expected to bring

about transformational change how it will grow our economies, how to develop our societies, how will cooperate all developed countries and less developed countries to fight climate change and protect our planet. During this Symposium, the Chairman of ALSAI met with two chairs of the Symposium, Secretary General of INTOSAI, Mr.Josef Moser, and with Mr. Wu Hongbo, Under-Secretary General for Economic and Social Affairs at the United Nations and counterparts of SAI's from Poland, Turkey, Croatia, Bosnia-Herzegovina, Macedonia, Montenegro and representatives of other European SAI's.

In conclusion of the symposium, the participants adopted conclusions and recommendations of this important event, which will be known in the Albanian language in the web site of ALSAI (including an enhanced material with the main papers of the Symposium).

The Center of Excellence in Finance organized the workshop on Performance Audit

On March 3-6, 2015 in Ljubljana, Slovenia at the Center of Excellence in Finance (CEF) it was organized the workshop on "Performance Audit". The State Supreme Audit was represented by Mrs. Alma Shehu, Mrs. Amantja Patozi and Ms. Melina Kabo.

The workshop was attended by representatives of the SAI-s and other institutions from different countries such as Hungary, Turkey, Georgia, Romania, Bulgaria, Lithuania, Kosovo, Bosnia-Herzegovina, Moldova and Bulgaria. The purpose of this workshop was to familyarize the participants with the preparation and execution phases of a performance audit, as well as knowledge of best practices in this field. Workshop lectures were referred by Mr. Jussi Bright, representative of the European Court of Auditors and Mr. Ivan Ignjatova, representative of the Audit Office of Macedonia. Among the topics referred to in this workshop are:

- ✓ Performance audit, economy, efficiency and effectiveness;
- ✓ Performance audit in the European Court of Auditors and the latest developments in the field of international standards for performance audit;
- ✓ Specific methods for conducting performance audit;
- ✓ Selection of the subject of the audit;
- ✓ Evolving performance audit objectives and main question wording and sub questions;
- ✓ Develop audit matrix;

- ✓ Completion of the audit;
- ✓ Administrative verification and verification in the field
- ✓ Collecting and analyzing data;
- ✓ Drafting of the audit report and the procedure of dealing with the audited entity;
- ✓ The main risks in the performance audit.
- ✓ Tackling was made through concrete examples, encouraging participants to give their opinion and solutions for cases treated. At the end of the workshop, participants were given a certificate of participation.

ALSAI at the parallel performance audit Workshop on Energy Efficiency for the Western Balkan countries

On 10-12.02.2015 was held in Skopje, Macedonia the Fourth Workshop on Parallel Performance Audit process on Energy Efficiency for the Western Balkan countries, in which participates the ALSAI, focused on the use of Alternative sources of energy. The workshop was chaired by experts of the Swedish Audit Office (Riksrevisionen): Christina Sand, Tony Angleryd, Hazim Sabanovic, and Dragos Budulac, from the Romanian Court of Accounts, as representative of the Joint Working Group on Audit Activities.

In this workshop alongside auditors from ALSAI, Mr.Gjovalin Preci, Mr. Andi Buzo and Mr. Artan Topjana, participated also auditors from Kosovo, Montenegro, Serbia, Bosnia and Herzegovina, and Macedonia.

Auditors contributed with active participation during the debate on audit activity so far as: the draft report, key findings, recommendations, design performance audit matrix, etc, by exchanging different audit experiences. Special attention was paid to the training "performance audit methods-interviews and questionnaires" referred by Tony Angleryd and Jussi Bright; "The collection and presentation of statistical data", from Emina Resic professors (PhD) and Adel Delalic (MSC) of the Faculty of Economics of Sarajevo, as well as the presentation of the audit report "How calculate, reduce and avoid greenhouse effect the institutions and bodies of the European Union", by Jussi Bright from the European Court of Audit.

The ALSAI representative at the 6-th meeting of European Union Stabilization-Association Committee

On March 20, 2015 it took place in Brussels "The 6th meeting of the Stabilization and Association Committee of the European Union". The meeting was attended by representatives of 35 Albanian institutions. ALSAI was represented by the Secretary General, Mrs. Luljeta Nano. The agenda of the meeting consisted of institutions reporting on the progress of reforms and on the following developments:

1. *Political Criteria*: performance priorities of the European Commission Progress Report on:
- Political Dialogue;
- Functioning of Parliament;
- Implementation of the 5 priorities.
P 1- Public Administration Reform (PAR)
P.2- Reform of Justice System;
P.3-Fight against corruption
P.4-Fight against organized crime;
P.5- Human rights and property rights.

2.*Economic Criteria*-Addressing the recommenddations of the subcommittee meeting held in October 2014. (This comp-onent addressed to the 12 reporting institutions which included the ALSAI as well).
-*Future Economic* development National Reform Programme in Albania
- Commerce.
3. Financial Assistance IPA
4. Implementation of the Stabilization and Association Agreement

During the course of the meeting the Secretary General, addressed and expressed to Mr.Vasilis Maragos, Head of Unit for Albania in the Directorate of Enlargement of the European Commission, the gratitude and thanks of ALSAI's Chairman for the support, assistance, support and contribution that Mr. Maragos in particular, but also the DG Budget of the EU delegation, have given to the ALSAI's New Law in order for it to "remain intact" and in line with international standards of INTOSAI.
ALSAI according to the information submitted to the Stabilization and Association Committee reported the institutional developments in performance management, with the aim of aligning and modernizing the activity of ALSAI in line with INTOSAI standards, the International Organization of Supreme Audit Institutions.
In this information were highlighted measures taken by ALSAI to implement the new law no. 154/2014, "On the organization and functioning of the State Supreme Audit institution", the new regulatory framework as the review of the Institutional Development Strategy 2013-2017, the Strategic Risk Management, Internal Regulations of the functioning of the institution, and other bylaws etc.
In addition to the above, among others, it is noted that in the framework of the implementation of IPA Project 2013, European best practices and internationally recognized standards, the ALSAI will continue heading toward console-dation path of modernization of the institution, will continue to strengthening institutional capacity through the development and implementation of modern audit methodologies, human resources, undertaking the peer-review missions with EUROSAI member SAI's, and to engage in the fight against corruption in order to promote public transparency, efficiency, effectiveness and account-ability.

Meeting of the Network of LO's of EU Member states SAI's and EU candidate and potential candidate countries SAI's

On March, 19-20 2015 it was held in Ljubljana, the meeting of the network of LO's of EU member states SAI's and EU candidate and potential candidate countries SAI's, with the participation of ECA

and SIGMA, as well as JWGAA (joint working group on audit activities). The meeting was organized by the Slovenian Court of Audit. ALSAI was represented by the Director of Directorate, Mrs.Irena Islam and ALSAI's LO, Mrs.Dëshira Huqi.

The LO's meeting was opened with the welcoming speech of the Auditor General of the SAI of Slovenia, Mr.Tomas Vesel. Moreover, it was approved the agenda and minutes of the meeting held in Copenhagen in April 2014, and the Contact Committee meeting held in Luxembourg in October 2014, respectively by representatives of the Danish SAI and ECA The discussions on the agenda focused on the topic of main issues, recent developments and key activities to be taken up by the Contact Committee, which will convene on 18-19 June 2015 in Riga, Latvia.

The seminar that will take place during the meeting has as main theme "European Fund and Strategic Investments", and will also develop two parallel sessions among which, the first on "Prevention and fight against irregularities and fraud, as well as cooperation with rule of law institutions "and the second on" 2014-2020 multiannual financial framework ".On the state of cooperation activities of the Contact Committee, representatives of the Working Groups and Task Forces of Contact Committee presented information about proposals for Network audits on Fiscal policy, on the development of joint audit in 2016 on matters of fiscal policy and banking supervision audit in the EU, where they discussed the preliminary results of the questionnaire identification data on the euro zone and those outside it, as well as on the possibility of developing joint audits and possible outcomes.

Following the discussions of the last year, the SAI of Portugal reported on proposals regarding Europe 2020 Network, possible joint audits / coordinated and three themes were proposed as the most important: promoting employment, competitiveness and sustainable environment. During the seminar to be held in Lisbon in June 2015 on these topics, the objectives are the exchange of experiences and prepare for parallel audits to be presented in 2016. It was followed further with the Hungarian SAI proposals on the common audit to good use of xchanged experiences relating to competition, as well as the German SAI on the parallel audit conducted by members of the Working Group on the current situation of Structural Funds.

Italy's SAI followed the proposal of establishing a Network of Experts, which has the aim of increasing cooperation between the SAI's related to independent assessment reports presented to national parliaments, as well as the establishment of a Working Group, which aims incre-

asing cooperation between SAI's related to the prevention and fight against irregularities and fraud in order to protect EU income. ECA and SAI of Latvia presented the following results of a survey delivered to the SAI members of the Contact Committee on the possibility of creating a Task Force on increasing cooperation between Member States SAI of Contact Committee, which found out that 11 SAI's were interested in taking part, 14 were not interested and 4 SAI's had not yet decided. The task force will be chaired by the ECA.

Topic II on the agenda included the organization of work and Governance of the Contact Committee. At this point the focus mainly was on improving and enhancing the exchange of information regarding the EU SAI's audits where the Spanish SAI informed on the establishment of a database on the official website of EUROSAI where are listed all audits of European SAI in respective fields.

SAI of Poland further informed on the publication of documents on the official website of the Contact Committee and posters of Contact Committee reports on the SAI's work on matters within the EU. ECA briefed on the Contact Committee warning mechanism in practice for activities to operate more efficiently and effectively in the service of Member States SAI's above topics, as fiscal policies, EPSAS (European Public Sector Accounting Standards) etc.

Topic III on the agenda focused in the discussions on the activities of other working groups of the Contact Committee, Networks and Task Forces, namely the developments regarding EPSAS. German SAI informed that at the end of 2015 was expected to enter into force EPSAS and regulatory framework for the period 2015-2018, will be prepared by setting standards to be applied later in 2020 in all the individual accounts of the EU.

Topic IV on the agenda continued with the presentation by Mr. Dragos Budulac, head of the Working Group for joint audit activities, of the Network of SAI's of the candidate countries and potential candidates for EU membership activities, as well as the future structure of the annual reports of the Working Group. The conclusive topic V on the agenda, focused on ECA missions, its audit and quick control procedures in the member countries of EU.

March 20, 2015. It was held the meeting of SAI's coordinators of candidate and potential candidate countries for the EU, with the participation of ECA and SIGMA, as well as the cooperation of JWGAA. The meeting this time was chaired by the representatives of ALSAI, Mrs. Irena Islami and Mrs.Dëshira Huqi in cooperation with Mr. Dragos Budulac, representative of the SAI Romania and concurrently head of JWGAA. After approval of the agenda, it was followed by a presentation given by the LO of the Serbian SAI on the minutes of the Copenhagen meeting. Following the agenda, the representative of SIGMA, Ms. Bianca Breteche, reiterated the willingness of the institution to support this network despite financial constraints.

SIGMA support will continue with experts and staff support to the preparatory group meetings approved in the Presidents Working Plan. The agenda continued with discussions regarding the future activities of this network under the Work Plan approved in Budva's meeting. Thus, meetings approved were: - Workshop on materiality and sampling methods, to be held in Albania; - Conference on the SAI's role in the fight against fraud and corruption, to be held in Bosnia and Herzegovina; -The conference on the analytical framework to be developed in Turkey; Desks discussion on audit reports and opinions, to be held in Serbia. Mr.Dragos Budulac, acting JWGAA leader, he said that the development of these activities would be forwarded to the experience gained from the development of workshops of project on parallel performance audits PPA, developed in cooperation with SNAO.

Representatives of all the SAI's expressed their interest to participate in these activities, among which the most significant was considered the materiality workshop. It was discussed on specific issues that could be addressed and where the participants can exchange ideas and experience on statistical risk, risk assessment, etc.

In conclusion it was agreed by all participants for Mr.Budulac to deliver to all SAI's a questionnaire that will set all the possible details of the organization and development of activities, audience (workshop will conducted in English), duration (2 days to two 2 ½ days), the structure, and possible dates.

ECA, SIGMA and SNAO experts will support the preparatory work related to the preparation of the agenda, etc. In general, this will be the form of organization for all other closest activities specified in the Work Plan, which are exactly the materiality workshops and the roundtable on audit reports and opinions to be developed in Serbia, in 2015.

Two other activities are still open to be developed during 2016 due to the further specifications and internal organizational issues, namely in the SAI in Bosnia and Herzegovina.

In addition, Mr. Budulac and SNAO's representative, reported on the final stage of PPA I. They were quite satisfied with the work so far carried out by the participants. After completion of four workshops held prior to Tirana, Sarajevo, Belgrade and Skopje, the 5th closing workshop will be held in Luxembourg on May 19-21, 2015. All audit participating teams from SAI's of Albania, Bosnia and Kosovo must submit their project reports in early May so SNAO's experts and the ECA can do in a timely manner to comment of provide relevant suggestions. SNAO and JWGAA, are also considering the possibility of developing a project over PPA II. In this context, it is necessary to identify a common theme and interest expressed by the SAI's of the countries of the region.

The theme selected for audit should be included in the annual audit plan of the institution. In case of no reconciliation on a particular topic, and if the interest to develop this second project will be great, the respective SAI's can also select an audit already determined in their annual plan, but the all SAI's should develop the same common techniques and should be in line with the beginning, the developpment and completion of the audit, so that the stages of development of activities of the PPA II could be the same. On the basis of interest, this project may begin in fall, or the beginning of next year. In conclusion, following the request of ECA, all the participants expressed interest in participating in training courses organized by this institution and further on, ECA will enable systematic information on the development agenda of these trainings in various fields, duly. On the network activities it will continue to be reported regularly to the Contact Committee, but in the form of a written report that will be distributed to participants.

The meeting of the Working Group on ITSA and ITASA project

On March 24-25, 2015 in the Federal Audit Office of Switzerland was held the meeting of the Working Group on Self-Assessment Information Technology (ITSA) and Self-Assessment of Information Technology Audit (ITASA), project chaired by the Audit Office of Switzerland.
The meeting was held under the motto of:
• Promotion of mutual exchange of experiences between SAI's;

• Encouraging the implementation of joint activities in the field;
• Implementation of the initiatives of the INTOSAI IT Audit Standing Committee;

The meeting was attended by representatives from the Audit Institutions of Belgium, Bulgaria, Croatia, Estonia, France, Hungary, Lithuania, Moldova, Netherlands, Poland, Russia, Turkey and Switzerland. ALSAI was represented by the Director of Audit of Information Technology Mr. Kozma Kondakçiu, and Auditor, Mr. Benard Haka.
During the two-day meeting was adderssed as follow:

1. Results and actions left over by the scientific symposium on IT held in Potsdam, Germany, in connection with ITSA and ITASA (March 2014).
2. Self-Assessment Methodology developpments and the tendency to turn it into i-assessment, where we distinguish filing online using web tools (questionnaires performing this process) by the SAI of Switzerland as well as the introduction of multilingual tools developed in Excel for fast acquiring the self-assessment results (in less than ½ hour) developed by Mr. Ferenc Borsos of the Hungarian SAI.

3. The exchange of experiences through the presentation of the results of self-evaluations conducted in the years 2014-2015 in Slovakia, Belgium, Lithuania, Estonia and Albania.

The ALSAI representatives on 25.03.2015 for about 25 minutes, presented the ITSA paper performed for the period of time 29 September - 1 October 2014, moderated also by Massimo Magnini and Alberto Paridi and vice moderator Kozma Kondakçiu.

In addition to inform participants with the results of this self-assessment, by Kozma Kondakçiu was also presented to the participants the information on Albania, and it's SAI.

With interest and appreciation was attended the history of IT development efforts and investments made in information technology during 2011-2014.

After the presentation of self-assessment results the focus remained on monitoring the implementation of tasks arising from the self-assessment of IT where it singled out:

- Structural Differences;
- Legal improvements;
- Preparation of regulatory acts;
- Preparation of standard documentation and template;
- Efforts to computerize work processes at the institution;

Developing self integrity as part of the 2014 annual analysis development by implementing assessment tools similar to those proposed, was followed with interest and questions from the audience.

During the second day meeting, were presented the results of parallel audits for 2014-2015 on:

- Biometric passports;
- Data Protection with the participation of SAI's of Moldova, Malta, Lithuania, Estonia, Hungary, Belgium. The draft audit program will be shared with the participants of the meeting at the end of March. In the end the participants discussed about the idea of future projects of the IT group.

During the stay were held separate meetings and talks with representatives of the SAI's participants, and settled point of contact with them for a further cooperation.

It is noteworthy the contact with the representative of the SAI of the Netherlands Mr. Henk Van Der Geest, who is part of the IT Audit training in Kosovo within the twinning project that the latter is benefiting from the EU.

For this they discussed the possibility of bilateral benefits coming from training received by the Albanian SAI with NIK of Poland and the OAG of Kosovo with the Netherlands Court of Audit.

At the end of the meeting were approved:

• Plan for parallel audits on IT Audit;

• The program for conducting ITSA and ITASA in the next two years where a place was reserved to Albania to benefit from these processes.

• Preparation of the Warsaw meeting of ITWG July 1-2, 2015, which will precede INTOSAI meeting of 29 June-1 July 2015.

ALSAI auditors successfully complete the e-learning course of CEF on Budget formulation

The Center for Excellence in Finance, CEF located in Ljubljana, Slovenia organized during the period february 23 -march 23, 2015 the e-learning course on " Budget formulation."

This course was developed as part of the Strategic Planning and financed by the EU budget. The aim of the course is to contribute to strengthening the capacity of recipient countries in the design and implementation of macro-fiscal policies of medium-term.

The online course was organized into 4 modules each of which lasted 1 week. From ALSAI applied and won the right to participate 7 new and experienced auditors, who were involved in a commitment of 7-10 hours per week for maximum benefit from the course by fulfilling the following modules:

Module I - Public Financial Management: The role of budgeting in the budget cycle;

Module II - Draft Budget: Key steps;

Module III - medium-term budget;

Module IV - Classification of the budget, programming and budget execution performance.

The course was successfully completed and were provided with the appropriate certificate of CEF the following auditors from ALSAI:

- Gerti Bode
- Rezart Golemaj
- Yrjada Jahja
- Erjola Meçaj
- Yllka Pulashi
- Blerin Shkurti
- Ina Sokoli

ALSAI held the workshop on "The Performance of Performance audits"

On 20.04.2015, ALSAI in collaboration with "Aleksander Xhuvani" University of Elbasan, held at the premises of this university library, the workshop on "The Performance of Performance Audits". In this workshop attended the Chairman of ALSAI, Mr.Bujar Leskaj, MP's of this district, Mrs.Evis Kushi and Mr. Aqif Rakipi, the Chancellor of this University, Mr.Liman Varoshi, managers and auditors from ALSAI departments, professors and students of the university, ALSAI's external experts engaged in performance audits, the media and other guests.

In his opening speech the ALSAI's Chairman Mr. Leskaj, emphasized that now, after many attempts, we succeeded with ALSAI's performance audits, as one of the institutional challenges of our activity currently and in the future, to be enshrined in the law no. 154/2014 dated 27.11.2014 "On the organization and functioning of the State Supreme Audit institution". Mr. Leskaj conveyed to the MP's his acknowledgments for their contribution to this proceeding relatively long and difficult of the adoption of this law in parliament. Moreover, Mr. Leskaj highlighted the performance audits progress in the period 2012-2015, which have recognized not only significant quantitative increase up to 8 audits last year, but also in the enlargement of the areas included in these audits, focusing on topics of interest for the public issues and Albanian taxpayers, delivering the mes-

sage of the continuing need for good governance of public assets, in order to improve economic and social life in our country. Of special importance were the findings and recommendations of performance audits on territorial division, the census, hospital services etc. Despite the achievements so far, the ALSAI will insist on increasing the number of performance audits to target around 10% of all audits, and what is more important, it will be required to permanently improve and increase their quality, as a reflection of the high level of training in the field, at home and abroad, as well as new recruitments with high integrity and professionalism. Achievements of performance audits, are among others, the result of engagement and consultation of reporting materials with experts and specialists involved in the audit field.

In his welcoming speech the Chancellor of the University of Elbasan Prof. Dr. Liman Varoshi, among others highlighted the new vision of ALSAI in the recent years, in constant search of cooperation with the academic world, with mutual benefits for the good of the Albanian public. Mr. Varoshi expressed his openness and cooperation to mutual contributions on important issues that characterize university education in our country.

The MP of Elbasani district, Mrs. Evis Kushi, in the capacity of member of the Economic and Financial Committee expressed the support given to the adoption of a modern law on the organization and functioning of ALSAI, to give independence, competence and areas covered in the audit, and pointed emphasis on the commitment that public audited institutions must have for the future, to implement the tasks recommended by ALSAI.

The Workshop proceeded with the presentation of works by the Department of Performance Audits, where the theoretical treatment of this audit process was integrated with practical activity, synthesized in audit reports and draft reports. The director of Performance Audit Department, Dr. Rinaldo Muça presented "The problems of application of performance audit methodology", focusing in details on the specifics of each step that accompanies this audit process.

In continuance it was introduced "KESH performance, the necessity for liberalization of the electricity market" by focusing on the social context of the problem that has served for conducting this audit, risk analysis in audited entities, methodology and techniques used, as well as the findings and relevant recomm-endations, concluding that the organizational and administrative changes of KESH and increase of its human resources, the legal improvements in the field of electricity in accordance with EU requirements, the improvement of relationship between private electricity manufacturer and

KESH, and the latter with OSHE, enable the sustainable supply and maintain unchanged the price of electricity for household consumers, which is currently among the highest in the Balkans for a population level of welfare, among the lowest in the region and beyond.

During the presentation of audit of the national library service infrastructure, were addressed in a structured way, among others, issues relating to the purpose and objective of the audit, criteria, questions and sub-questions discussed, the main message etc. By documentary material is concluded in the main message of this audit that: "The National Library and the National Library Network, in cooperation with the Albanian government, the Ministry of Culture and local government, should create a new approach to estimate the book and civil service with a view on the preservation of national culture and increase of society self-education".

"Improving the functioning of the internal market by promoting secure, efficient and environmentally sound services" is the purpose of the audit currently being conducted on market liberalization in providing the service of technical control of vehicles. From the presentation of this activity it shows that efforts are being made to answer the question "Does a concessionary service meet the objectives of citizens and taxpayers interests protection?"

It was of special interest the paper presented on the "Development of agricultural projects with foreign funding", focused on measuring the impact on beneficiaries of the results after the completion of the implementation of the Agricultural Services Project, concluding that the remedial effects were low compared to forecast, as a result of poor monitoring during the project implementation and lack of monitoring structures in public institutions under the relevant objectives, after its completion.

At the workshop were held several other works on audits conducted as for ART performance, cultural heritage, copyright etc. During the presentations, the department auditors described also the promotional activity of performance audits through the publication of articles in the written media, social networks etc.

During the proceedings of the workshop, in the framework of the partnership with civil society, the Chairman of ALSAI, Mr. Bujar Leskaj signed a cooperation agreement with the NGO "Albanian Rehabilitation Centre for Trauma and Torture" represented by the Executive Director, Mr.Ardian Kati, noting that ALSAI's challenges in the audit, could be performed in collaboration with civil society organizations and specialists.

In his closing remarks, the Chairman of ALSAI Mr. Bujar Leskaj, as conveyed his thanks to the rapporteurs, Chancellor and professors of the University of Elbasan,

emphasized the need and necessity of deepening the cooperation with external experts in the areas of performance audit, in view of the continuous improvement of the quality of audits, in order to deliver to the public a clear message and appropriate language, thereby affecting the transparency and accountability of public administration.

ALSAI participates in the EUROSAI Working Group on Environmental auditing seminar WGEA

On 23 and 24 April 2015, the Working Group on Environmental Auditing of the European Organization of Supreme Audit Institutions-EUROSAI, held in Tallinn, Estonia the spring seminar on auditing energy issues, focusing on three main issues: energy efficiency, energy savings and renewable energies. The seminar was attended by representatives of more than 20 audit institutions of Europe: France, Poland, the Netherlands, Slovenia, etc, as well as

ALSAI's chair/auditors, Mr. Muhamed Kavaja and Mr Gjovalin Preçi.

The proceedings of the seminar was opened by the greeting of the Auditor General of Estonia, the Chairman of the Working Group on Environmental Auditing of EUROSAI, Dr. Alar Karis, noting that the successful development of the two-day meeting will serve participants to promote cooperation and to promote the exchange of ideas, techniques and experiences among Supreme Audit Institutions (SAIs) in energy issues. Through such activities is intended to open communication and a refinement of professionalism.

During two days of proceedings of the seminar were referred 18 presentations for the theoretical and practical issues of energy efficiency, energy saving and renewable resources, and audit experience from different countries focused on the performance specific topics of these areas. Of particular interest were followed the presentations on "energy policies of the EU and the role of national governments" referred by Mr. Niels Ladefoged, Official for Energy of the European Commission; "Measuring energy savings" by Ms. Janika Laht, representative of consulting company "AF-Consulting AS"; "Renewable energies and support schemes" by Mr. Rene Tammist, repressentative of the Association of Estonian Renewable Energy etc. These papers were combined with the experiences of SAI's performance audits of various specific objectives and / or combined mainly on three issues of

energy, efficiency, savings and renewable. Presentations on "NIK experience in auditing the imple-mentation of energy policies in Poland", "Renewable energy sources and energy efficiency in Malta", "The use of potential sources of renewable energy in Lithuania", etc, were discussed by the structure of performance audits objectives, audit questions, findings, recommendations, lessons arising from these audits, etc, drawing the attention of participants by random questions and answers.

ALSAI representatives actively participated in the two group divisions during the proceedings of the seminar, noting the completion of audit in energy infrastructure issues (AEC performance Necessity liberalization electricity market) and is under process the audit on renewable (alternative) energy, indicating the contribution of the seminar on qualitative growth of this audit.

Also, ALSAI representatives expressed the willingness to participate in the performance audits on energy efficiency in the framework of cooperation and sharing of experiences among member countries of the working group. The Working Group on Environmental Auditing of EUROSAI was established in 1999 and has over 40 SAIs of participating, including ALSAI. Member countries of this group, in Europe carried out over 100 audits a year in the field of the environment covering mainly issues related to the examination of how governments implement environmental legislation, highlighting relevant shortages; control how spending improve the environmental impact; review how governments manage natural resources in accordance with the principles of sustainable development, etc.

ALSAI participates at the 6th meeting of Auditing &Ethics, organized by the Task Force of EUROSAI on Audit & Ethics

On 20-21 April 2015, was held in Rome, the VI meeting of EUROSAI Task Force on "Audit and Ethics" (TFA & E). As a member of this group and the growing interest of the institution for that matter, the ALSAI took part in this important event of EUROSAI, who treated one of the most topical issues for public administration, Ethics, which is connected directly to the prevention and fight against corruption. Addressing this issue is of priority importance for Supreme Audit Institutions, charged with overseeing the sound management of public finances.

The meeting was attended by representatives of 19 SAIs, the Portuguese Court of Auditors who heads THE Task Force, Albania, Czech Republic, the European Court of Auditors, Croatia, Macedonia, Israel, Italy, Malta, Montenegro, Netherlands, Poland, United Kingdom United, Romania, Russia, Serbia, Spain, Turkey and Hungary. ALSAI was represented at the event by the Director of the Department of Communications, Public-

ations and External Relations, Mrs.Irena Islami and Mrs.Amantja Patozi, auditor.
The Italian Court of Auditors was the hosting SAI and the welcome speech was held by Mr.Raffaele Squitieri, President of the Court.

The proceedings of the first day opened with a presentation of two Italian auditors on "Ethics and corruption: two sides of the same coin", who emphasized the importance of ethical behavior and identifying behaviors especially not – ethical ones, so that the latter be properly tackled. Speakers focused on their discussion on ethical behavior, which evokes confidence to stakeholders and in turn to a lack of ethics, which favors corruption and brings significant lack of trust in the community.
Other important issues that were discussed on the first day of the meeting were:
• Raising awareness of the SAIs on the importance of ethics within the SAI (Dutch SAI and Portuguese SAI);
• Monitoring of the legal and ethical behavioral practices within SAIs (SAI Portugal);
• Review of information dissemination in the TFA & Ethics Web;
• Ethical problems / doubts / main dilemmas that auditors face in their daily work (ECA, the SAI of Italy, Macedonia, Poland, etc);
• Conflict of interest and creation of conditions for the functioning of "whistle-blowers" within the SAI (SAI of Israel and the United Kingdom);
During the proceedings of the first day participated auditors from the Italian Court of Auditors, who also intensified discussions on concrete experience of the Italian Court on these issues.
On the second day of the meeting it was discussed the implementation of the objectives of the Action Plan TFA & Ethics and notably the ALSAI concrete contribution in the 2nd objective "Strengthening the monitoring and control systems of ethics in SAIs".
ALSAI brought concrete experiences highlighting its achievements in this regard, focusing on the legal and regulatory basis, establishing an effective system of ethics and integrity has been the focus of the strategy of the State Supreme audit institution, the new Law of ALSAI, the internal regulations, orders or instructions, standard translations, publications and above all, updating the Code of Ethics of the institution in accordance with the changes occurred.
Involvement and enhancement of each auditor’s role on issues of ethics. An interesting fact that drew the attention of participants was the initiative of ALSAI’s Chairman to communicate directly with any auditor who wants to talk and discuss with the Chairman on issues they deem important.
This communication allows auditors to exchange opinions and give suggestions for improving the work in the SAI. It was rated as interesting and comprehensive innovation, which gives everyone confidence that their voice can be heard and that every one of the auditors, whether engaged, and take the initiative to express, could affect the institution's decision.
It also highlighted the fact that special attention by ALSAI is paid to the training

of newly recruited staff. As part of the training program and the ALSAI policy, all employees immediately after recruitment undergo a specific training session "Introduction to ALSAI and public audit profession", which lasts 2 weeks. During this period, they are informed on the general framework of international and national public audit, standards and the Law on ALSAI, as well as specific technical issues of public audit profession. Among the topics covered, 20% of them related to issues of ethics.

The establishment of adequate Ethics structures in ALSAI. As part of ALSAI's organization structure is the Sector of Ethics, which acts as the "Inspector of ethics". Of interest was to the participants the way it is established at ALSAI the "Ethics Commission", which consists of three members:

- Ethics and integrity inspector who has the status of civil servants.
- An auditor with 26 years experience in the SAI and is currently retired but his professional curriculum has demonstrated the high profile of ethics and integrity in the exercise of duties.
- An auditor of ALSAI, who is voted by the staff of the institution.

Promoting transparency and increased communication of SAIs with stakeholders, it was one of the issues where the ALSAI brought its rich experience in terms of:

Realization of concrete projects of cooperation with some NGOs and professional organizations in the field in Albania in these directions:

- "The implementation of transparency and communication with the public of ALSAI and citizens" by the European Movement, Albania;
- "Analysis of the impact of ALSAI's auditors articles in the press", the editor of "Economics";
- "Quality Control in the cold" by the National Accounting Council; and
- " Control of Staff Recruitment Process at ALSAI" Institute "G & G Group"

All these projects are seen as Mini Peer Review and have produced concrete products, which have been identified in addition to the achievements and shortcomings of weaknesses. All recommendations by these organizations will be regarded as a priority by the ALSAI in order to improve future work.

Transparency of ALSAI's activity is growing from year to year and ALSAI is more open and cooperative with the media. SAI's representatives in this meeting emphasized the fact that in late 2014, the ALSAI has increased six fold its presence and message information in the press and has quadrupled its presence in the audio-visual media, compared with 2010.

An indisputable innovation that was welcomed by participants is the presence of the auditors of ALSAI in the press.

During the second day, the meeting also discussed other issues such as:
-Identification of existing guidelines and updating Ethics;
-Planning of workshops on audit methodology and ethics, etc.
In the end it was decided that the next meeting of TFA & E will take place in Spain and that this group will be present with concrete discussions on Young EUROSAI in Israel and at the 8th Joint Conference EUROSAI-OLACEFS to be held in Ecuador in June this year.

The ALSAI Delegation attends the I'st International Congress on Procurement, held in Slovenia

On 23 and 24 April 2015, a delegation from ALSAI chaired by the Chairman Mr. Bujar Leskaj, and composed by Mr. Ermal Yzeiraj and Mr. Vullnet Karafilaj, attended the 1'st International Congress on procurement, held in Portoroz, Slovenia.
At this congress where they were invited personalities from different states and European institutions, representatives of the European Commission and the European Parliament, and representatives of the candidate countries in the European Union as Albania, Macedonia, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro, were held very important and actual contributions on the rules and recommendations of the EU in the field of procurement and concessions; the experiences of some European countries and the Balkan countries in these areas; as well as practical aspects of the problem facing many European countries regarding the procurement and concession contracts.

The main purpose of the congress was to support the developments to date and those expected to occur at the European level in the field of public procurement and concessions, focusing particularly on the exchange of ideas and best practices, the recognition of European directives in public procurement and concessions, as well as regulation and development of public procurement systems and concessions in various states.

As it was highlighted at the congress, the major challenges that are currently facing European procurement systems, present even after the introduction in 2011 of the procurement system reform in Europe, have a significant impact on innovation, economic growth and general welfare of European countries, as well as those who aspire to enter Europe. Creating simple, rational and more flexible procurement systems, accompanied by a greater legal and judicial security constitutes a very important factor in achieving properly the economic objectives of each country and appropriate spending of public expenditure. Procurement procedures and those related to concessions, which interfere and affect almost every aspect of the field or public, should be improved and

unified across Europe, finding the right balance among strict procedural rules and flexibility required by economic development.

ALSAI participates in the IV'th project organized by INTOSAI – Development Initative (IDI) World Bank, held at TCA in Ankara

On 27-29 April, it was held in Ankara, the fourth pilot project developed by INTOSAI -Development Initiative (IDI) and the World Bank, held at the Court of Accounts (TCA) in Ankara about "Sharing the knowledge about performance indicators of Supreme Audit Institutions and Quality Assurance. It was organized with the participation of 8 representatives from the following SAIs: Albania, Serbia, Moldova, Slovak Republic, Czech Republic, Norway, Oman and Hungary. The workshop was organized with the cooperation of the World Bank, INTOSAI –Development Initiative and the Turkish Court of Accounts from April 27-29, 2015.

ALSAI was represented at this fourth pilot project developed by INTOSAI, by the Director of Internal Audit Department, Mrs. Evis Kreshpaj.

The Turkish Court of Accounts was the hosting SAI and participants were welcomed by President, Assoc. Prof. Dr. Recai Akyel. The workshop was opened with the presentation of the experiences from the SAI of Oman and the Czech Republic SAI about the application of the performance indicators. The SAI's repressentatives focused on providing experience and the identification of SAI's contribution in good governance and meeting at a much higher level of public interest. INTOSAI –Development Initiative advisors focused on the following objectives:

1. Improving and expanding Indicators Guide users of the SAI Performance through concrete exchange of experiences in the pilot projects.
2. Improving the quality of the Performance Indicators Manual of SAI's, through exchanging experiences and providing guidance on how to apply the methodology in assessing the performance of SAI.
3. Improving the professionalism of practicing SAI's to enable their leadership in assessing the Performance Indicators Guide of SAI's.
4. Development of competence and experience of practitioners of Performance Indicator Guide in SAI's in achieving Quality Assurance Control.
5. Improving the use of Performance Indicators Guide of SAI's, through exchange of pilot experiences and recommendations for the enhancement of practitioners in the Guidelines Task Group applying the Performance Indicators Guidelines of a SAI. This under the auspices of the Working Group on Value and Benefits of SAI's (WGVBS).

Performance indicators of a SAI enable quality assessment and objectivity of its

activity, highlighting the strengths, challenges and perspectives related to development of the country.

During the workshop, the emphasis was on the values and benefits of SAI which affect the lives of citizens. Report measurement of SAI's performance demonstrates the challenges associated with:

- Strengthening the accountability, transparency and integrity of government bodies to enable a better governance of public finances;
- Demonstration of issues of interest to citizens and Parliament identified during the implementation of audit activity;
- Identification of challenges which call for measures of executive government bodies in the system of public finance management.

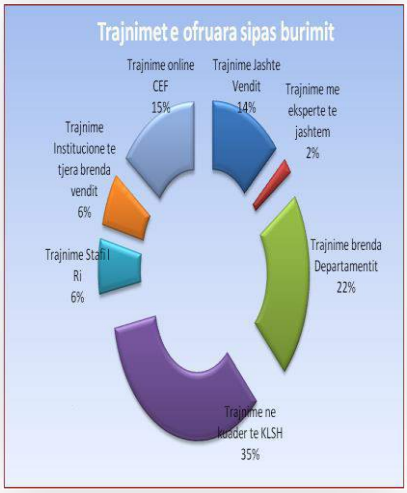
ALSAI brought its concrete experience in applying some performance indicators. In the spirit of application of INTOSAI standards have been signed by ALSAI 17 Cooperation Agreements with non-profit organizations and has been strengthened the cooperation with academic institutions in the country, which have been part of ALSAI's activity in 2014. An interesting fact that attracted the attention of INTOSAI advisers was the initiative of the ALSAI's Chairman to assess the performance of auditors, among which a number of files were reviewed by an external group of experts of the institution and within the institution, in order to identify weaknesses and take measures to further improvement of audit quality. This cooperation was conducted based on ISSAI 40 which aims to ensure a continuous improvement of audit work through the application of national and international standards of auditing. Purs-uant to the order of ALSAI's Chairman, was established a special group consisting of external experts from the National Council of Accounting and Auditing prominent in their professional fields. The Revision Group "For quality assurance control, covering all audit process by providing effective recommendations for each stage of the audit with the aim of improving audit activity". This innovation is in full compliance with the INTOSAI guidelines regarding the implementation of SAI PMF.

Transparency and cooperation with its allies in the realization of the constitutional activity of ALSAI, is growing from year to year, evidenced also by the fact that ALSAI is always open and cooperative with the media informing the public about the increasing contribution of money public value, helping to improve public finance management by government institutions and other public bodies through audit with the intention of gaining the full trust of the Albanian citizens.

STAFF TRAINING ACTIVITY

Building up capacities and training activity developed for the ALSAI staff has been in fokus even during the first quarter of 2015. During this period of time, have been held training abroad, with external experts and within departments (which is mostly applied by the Department of Audit of State Revenues and Audit department of local government), within the institution (especially to be distinguished here the training of new recruited staff), training in other institutions of the country, e-learning trainings, etc.

The following diagram represents the percentage of trainings according to the source (in home and outside the institution):



1. The implementation of Joint training project on "IT Knowledge", during the month of February, 2015, two-days lasting, where have participated all the ALSAI auditors.
2. The workshop organized by the Performane audit department on the performance audit, results and impact, held on april, 20 2015 in cooperation with the University "Aleksandër Xhuvani" of Elbasan where attended about 35 auditors.
3. Trainings on-line; training organized by CEF on "Budget Formulation". This course was held as part of the Strategic planning and budget financed by EU. The course aims to contribute in enhancing capacities of beneficiary countries in the formulation and execution of macro-fiscal policies of medium-term. This course provided the opportunity to 7 auditors to be trained for a relative long time, with no need to turn out the working place, by resulting at the same time, effective. In conclusion, the participants received the rele-vant certificates.
4. On march, 17-19, 2015 at the Center for Excellence in Finance, (CEF) in Slovenia, it was organized the workshop on "Strenthening the Management Skills". At the workshop participated civil servants from public institutions of the region countries, as Kosovo, Macedonia, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Romania, Bulgaria, Turkey, Slovenia and Albania. The ALSAI was represented by two auditors.

5. The Training for the new recruited staff, for which there were provided 10 days training sessions, toward the presentation with the institution and profession, as well as with specific knowledge of auditing work.

Translated by: Dëshira Huqi

The Directory of Communication, Publication and Foreign Relations

Swiss Federal Audit Office – SFAO

The decisive criteria in its audit activities are those of economy, efficiency, effectiveness, as well as the regularity and legality.

The Swiss Federal Audit Office is the highest institution of the federal audit. It is independent and is subjected only to the Constitution and the law and helps the Parliament and the Federal Council. Its mandate is defined in the Law on the Federal Audit Office. The SFAO audits the financial behavior of the federal administration, many meta – public entities and international organizations. The decisive criteria in its audit activities are those of economy, efficiency, effectiveness, as well as the regularity and legality. The Swiss Federal Audit Office is a government agency that belongs to the Federal Department of Finance in connection with administrative matters, but it is not subject to its instructions. It has a staff of about 25 female and 70 male employees, who have different professions, such as accounting, auditing, law, economics, political science and construction industry specialists.

The SFAO's Tasks

Economic use of taxpayers' money

The Swiss Federal Audit Office is the supreme financial oversight entity of the Swiss Confederation. Its purpose is to ensure the economical use of taxpayers' money.

The SFAO has two main tasks:

- It supports the Parliament in the exercise of its constitutional duties of jurisdiction in finance and in the supervision of the Federal Administration and Federal Courts.
- It supports the Federal Council in fulfilling the duties of supervision of the Federal Administration.

The SFAO has three main large areas of obligations:

- Within the context of financial supervision of government departments, it examines whether expenditure and income are accurately documented and whether they comply with fundamental legal principles. It investigates whether the expenditure practices have an economic sense, so if the funds

are used economically, whether the cost-benefit ratio is favorable and if costs reach the expected impact.

• It is responsible for the most important mandates of the audit. In particular it audits the accounts of the State with an expenditure volume of about 50 billion Swiss francs. In addition, it also audits, for example, the accounts of the Foundation for Major Railway Projects, the Institution for Intellectual Property, Swiss Medicine and IFT (Federal Institute of Technology), as well as accounts of international organizations (ITU, WIPO, World Postal Union).

The Organizational Structure of the SFAO

The organizational structure of the SFAO's is headed by mandate managers and those responsible for specialized fields, known as "centers of competence". At the same time, it followes a system of risk management and audit-oriented approach.

Independence and Autonomy of the SFAO

Within the legal and constitutional provisions, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) is independent and autonomous (INTOSAI Lima Declaration ISSAI 1, UN Resolution A / 66/209). It determines its own audit program annually based on a risk analysis and on the criteria set out in Article 5 of the Law on Auditing. The audit program is notified to Federal Council and the Joint Committee on Finance of the Federal Assembly. For administrative purposes, the Swiss Federal Audit Office is located at the Federal Department of Finance, but is totally independent.

SFAO is headed by a Director, who is elected by the Federal Council for a six years term. The choice must be confirmed by the parliament, and he has the right to re-election. The Director of the SFAO has the competence to determine autonomously all staff composition of the Audit Office. The SFAO budget is advised by the Parliament without the involvement of the Federal Council. In case of need for specialized knowledge to fulfill its tasks, the SFAO may seek expertise from abroad. The head of the audit group is responsible for audits in the relevant field of the Federal Administration, accordingly, or in parliamentary services and federal courts. Regarding individual audits the centers available palce competent specialists to help the team manager.

Audit fields subjected to the SFAO supervision

SFAO audits;

• the Central federal and local administration;

• the Parliamentary Services;

• the Recipients of subsidies (eg road construction, agriculture) bodies that fulfill public duties (eg the Swiss National Foundation);

• the Enterprises in which the swiss confederation has a majority share-holding; Federal Courts (only in administrative matters);

The Federal Audit Act, explicitly excludes two public bodies from the SFAO audit, which are the National Insurance Organisation (SUVA) and the Swiss National Bank (SNB).

On the other hand, the SFAO can audit the international organizations (eg the World Intellectual Property Organization in Geneva). Regarding its commitment to international organizations, SFAO is also

an active member of the Panel of External Auditors of the UN, as well as INTOSAI.
In the SFAO there are also some other office control functions. The Federal Audit Act provides that the SFAO decides on its supervisory activities in cooperation with the Supervisory Executive Board of the Assembly. The SFAO activities are coordinated with the financial inspectorates of the federal administration and the cantons.

Cooperation between ALSAI and the Swiss Federal Audit Office.

The Cooperation between the two SAIs basically is related to the IT field, as both supreme audit institutions are part of the EUROSAI Working Group on IT Self Assessment.

In the framework of the meetings of the ITSA working group, the ALSAI auditors participated in the meeting of the Working Group on Information Technology Self Assessment held in Bern on March. 29 - 30 March 2014. The meeting was organized by the SFAO, and was aimed at the mutual exchange of experience between SAIs and encouraging the organization of joint activities in the IT field.

On March 24 – 25, 2015 at the premisses of Federal Audit Office of Switzerland was held the meeting of the Working Group on Information Technology Self Assessment Project, which was headed by the SFAO
During the two-day meeting they adderssed about:
1. The development of methodologies on the self assessment and the tendency to turn it on *IT-self assessment*
2. The exchange of experiences through the presentation of the results of self-assessments conducted in 2014 - 2015 in Slovakia, Belgium, Lithuania, Estonia and Albania.

Translated by : Xhuljeta ÇELAJ, Auditor Audit Department of Central Budget, High Public Administration, Financial Management and Internal Audit

State Audit Office of Latvia

LATVIJAS REPUBLIKAS
VALSTS KONTROLE

Its work is based on transparency and the principle of being transparent, in order to be a professional and organized institution, an example for others. Its role is to be a consultant, not an inspector to central and local governments

The State Audit Office of the Republic of Latvia is an independent institution, a key element of the state financial system, subjected only to the law. Decisions are taken collegially to ensure a successful control on the use of resources of central and local government, to implement the functions specified in regulatory acts, and to provide recommendations to improve the work of central and local government.
Its work is based on transparency and the principle of being transparent, in order to be a professional and organized institution, an example for others. Its role is to be a consultant, not an inspector to central and local governments.
It serves the interests of society and are concerned about the ethical and legal use of resources. This institution wants to be a reliable aid for society in general and for each member of society.

General Information about the State Audit Office

The State Audit Office of the Republic of Latvia is an independent institution, a key element of the state financial system, subjected only to the law. Decisions are taken collegially to ensure a successful control on the use of resources of central and local government, to implement the functions specified in regulatory acts, and to provide recommendations to improve the work of central and local government.
The State Audit Office is one of six constitutional government bodies in Latvia.

Its Mission

To promote:

- The effective and lawful use of public funds (taxpayers money);
- The development of financial management and responsibility for the use of funds;
- The fair and transparent decision making

process in the public sector.

Its Vision

To help the government institutions manage the use of funds wisely.

Its Values

Responsibility - Transparency – Development

Its Objectives

The State Audit Office through its audits:

• Contributes to the development of the state financial system control;

• Promotes the respect of the rule of law;

• Reduces the risk of errors and irregularities;

• Promotes the development of internal audit activities and increases the responsibility of internal auditors;

• Through the audit findings promotes the improvement of national legislation.

The State Audit Office:

1. Each year provides its opinion to the Saeima (Latvian Parliament) regarding the annual financial report submitted by the Minister of Finance. These opinions relate to the implementation of the state budget and budgets of local governments (their financial situation).

2. Each year provides its opinion about the correctness of the annual reports of ministries and other central institutions of the state;

3. Represents reports to the Saeima and the Cabinet of Ministers:

a) Regarding in public sector entities' audits for which the State Audit Office has disclosed an opinion, whether qualified or not, or a disclaimer of audit opinion;

b) Regarding all performance audits carried out by the State Audit Office;

c) About the findings, especially important ones.

4. Notifies to the state institutions regarding findings that affect the activities of these institutions and law enforcement institutions regarding violations of legal norms;

5. Cooperates within its powers to the European Union institutions and other organizations and international institutions.

The cooperation with the Saeima

The Committee of Public Expenditure and Audit of the Saeima is responsible for reviewing reports and opinions of the State Audit Office, the draft laws, as well as the necessary proposals for amendments of laws. The information presented by the State Audit Office to the Public Expenditure Committee of Audit of the Saeima about the actions undertaken by the audited entities in order to implement the recommendations of the State Audit Office, is recalled by the Committee in the presence of representatives of the Audit Office State, the audited entity and the relevant ministry. The State Audit Office cooperates with the Budget Committee and the Finance (taxes), the Legal Affairs Committee and other committees of the Saeima's. The activity of the State Audit Office does not depend on the Latvian Saeima.

The audit of the State Audit Office

The audit of the annual financial statements to the State Audit Office is carried out by a sworn auditor (a private company of certified auditors), who is appointed by the Saeima through tender procedures.

The State Audit Office shall submit annual accounts, together with the opinion of a sworn auditor's Saeima and the State Treasury deal with preparing a report for the financial year.

The rights of the State Audit Office

1. The State Audit Office has the right to adopt a regulatory bill reviewed by the Saeima and the Cabinet. It can give opinions concerning the adoption of draft laws, which could affect the revenues and expenses of state and local governments, or if such laws provide state property transactions, as well as certain European Union and other organizations or international institutions funds.
2. The authorized persons the State Audit Office have the right to participate as advisers in meetings of governmental institutions, organizations and local government institutions.
3. The Auditor General, a member of the Council of State Audit Office, chairman of section one of the audit departments can visit, if necessary, institutions and enterprises (companies) regardless of they depend on or the owner, and may seek all necessary information in order to perform the task of the State Audit Office.
4. At the request of the State Audit Office, banks and other credit institutions are obliged to provide the State Audit Office under the procedures established by law for the credit institution and the information requested in connection to the accounts and transactions made by public sector entities, if such is necessary to conduct the audit.

Cooperation between the ALSAI and the State Audit Office of Latvia

On June 18 - 19 June 2015 from the State Audit Office of the Republic of Latvia was held in Riga the meeting of the Contact Committee of Supreme Audit Institutions of the EU countries. At the meeting atended by representatives of SAIs, were attended by representatives of the European Court of Auditors, repressentatives of 28 SAIs of the EU member states and the SAIs of the candidate coun-tries, as well as SIGMA representatives.

The main topics of the Contact Committee were: European funds for strategic investments; prevention and fight against violations and fraud in cooperation with law enforcement bodies and the multi-annual financial framework within the previous discussion regarding the EU banking union. During the meeting the participants of the Contact Committee also discussed concrete issues related to the performance of the external audit, taking into account the possible means to facilitate further cooperation and exchange of expertise and experience, specifically referred to the audit of EU funds. That and other issues related to the EU.

Translated by : Xhuljeta ÇELAJ, Auditor Audit Department of Central Budget, High Public Administration, Financial Management and Internal Audit

Chamber of Control of Georgia

The CCG conducts its audit activities based on the following principles: independence, impartiality, transparency and professionalism.

The Chamber of Control of Georgia (CCG) is the Highest Audit institution in Georgia. Its institutional i, financial and functional independence is guaranteed by law. CCG's role is to promote legality, efficiency and effectiveness of public spending and improving public financial management.
The main principles of activity of the CCG are:

- Impartiality;
- Independence;
- Transparency;
- Professionalism.

The Chamber of Control of Georgia is the main institution that provides accountability and transparency in public institutions. In 1991, Georgia gained the status of an independent Republic and the then National Audit Committee ceased to exist. The today, Chamber of Control is the legal successor of the State Audit
Institution of the Democratic Republic of Georgia in the years 1918-1921.

The CCG is a member of INTOSAI since 1992, a member of EUROSAI since 1993 and a member of ASOSAI since 2004. In 1993, the Parliament of Georgia adopted the Law "On the Chamber of Control of Georgia".

The Constitution of 1995, determined the Chamber of Control as the Highest Audit Institution. In 1997, the Parliament passed a new law "On the Chamber of Control of Georgia".

The Chamber of Control of Georgia, is the highest institution of economic and financial state control. It overlooks the costs, the use of public funds and other material values protected by the state such as national assets and public property. Further more it checks and analyzes the legality, determination and effectiveness of the use of state resources.

The CCG is totally independent in its activities and reports only to the Parliament. The CCG conducts its audit activities based on the following principles: independence, impartiality, transparency and professionalism. It recognizes the internationally accepted standards of SAIs and

cooperates with international audit organizations, to promote relations of partnership and knowledge sharing.
In December 2008, the Parliament of Georgia adopted another new law "On the Chamber of Control of Georgia"

Legal Framework

The Constitution of Georgia

The Chamber of Control is the highest audit institution in Georgia, established under the Constitution of Georgia. Its competencies, status and independence are defined and guaranteed by Article 97 of the Constitution of Georgia.
The Constitution was adopted on 24 August 1995.

Article 97
1. The Chamber of Control of Georgia shall supervise the use and expenditure of state funds and other material values. Also, it is authorized to examine the activity of other state bodies of fiscal and economic control and submit proposals for the improvement of tax legislation to the Parliament.
2. The Chamber of Control is independent in its operations and reports only to the Parliament. President of the Chamber of Control is elected by the Parliament for a five years term. He should be elected by a majority vote of the members of Parliament, from the list approved by the President. The reasons and his dismissal procedures are defined by the Constitution and the law.
3. The Chamber of Control, presents a report to the Parliament regarding government spending, twice a year, while for the implementation of the Budget, the report is presented once a year.
4. The activity, competence, organization and guarantee of the independence of the Chamber of Control are defined by law.
5. Other bodies of state control will be established only if it is specified in the law

The Law on Chamber of Control of Georgia

On 26 December 2008, the Parliament of Georgia adopted the Law "On the Chamber of Control of Georgia", which in accordance with the Constitution of Georgia, defines the status, competencies, activeties, agreements and guarantees of the independence of the institution. This law entered into force on 28 January 2009 and radically changed the role of the Chamber of Control of Georgia.

In the framework of cooperation with European and International Audit Institutions, a delegation of the Supreme State Audit of Albania, headed by Mr. Bujar Leskaj, participated to the VIIth EUROSAI - OLACEFS Conference whose theme was focused on "The role of supreme audit institutions in the governance of the public sector", and which took place on 17-18 September 2012 in Tbilisi, Georgia.

The conference was attended by representatives of 38 countries (the delegations were headed by the Presidents of Supreme Audit Institutions), EUROSAI members (the Organization of Supreme Audit Institutions of Europe) and OLACEFS (Organization of Supreme Audit Institutions of Latin America and the Caribbean)".

Translated by : Xhuljeta ÇELAJ, Auditor Audit Department of Central Budget, High Public Administration, Financial Management and Internal Audit

AUDITIMI PUBLIK

REVISTË 4 - MUJORE

2015

10

Seria : botime KLSH - 10/2015/45

Web-site: www.klsh.org.al, E-mail: klsh@klsh.org.al

Kontrolli i Lartë i Shtetit
Bulevardi " Dëshmorët e Kombit", nr. 3,
Tiranë Tel./ Fax. 04/ 228485, Tel. 04/ 251267